Стивен Р. Кови

Семь навыков высоко-эффективных людей

Мощные инструменты развития личности

Перевод с английского

12-е издание, дополненное



Москва
2017

Предисловие к юбилейному изданию

Я впервые увидел Стивена Кови в 2001 году, когда он предложил мне встретиться, чтобы обсудить некоторые идеи. После теплого приветствия — его рукопожатие напоминало мягкую кожаную перчатку, к которой ты давно привык, — у нас состоялся разговор, который продолжался два часа. Стивен начал с вопросов, большого количества вопросов. Передо мной сидел великий учитель, один из самых влиятельных мыслителей современности, и хотел научиться чему-то у юнца на четверть века моложе себя.

Когда у меня, наконец, появилась возможность удовлетворить мое собственное любопытство, я начал: «Как вы придумали свои “Семь навыков”?»

«Я не придумывал», — ответил он.

«То есть? — не понял я. — Вы же написали книгу».

«Да, написал, но эти принципы были известны задолго до меня. Они больше похожи на законы природы, — продолжал он. — Я просто собрал их вместе, объединил для удобства людей».

Именно тогда я начал понимать, почему его работа имеет такое влияние. Более тридцати лет Кови изучал, практиковал, преподавал и оттачивал то, что в конечном итоге выкристаллизовалось на этих страницах. Он не искал признания; он хотел учить этим принципам, сделать их доступными для людей. Он расценивал «семь навыков» в первую очередь не как средство достижения успеха для себя, а как деятельность, которая приносит пользу человечеству.

Когда Боб Уитман, председатель совета директоров FranklinCovey, позвонил мне и спросил, не хочу ли я написать предисловие к юбилейному изданию в честь двадцатипятилетия первой публикации «Семи навыков высокоэффективных людей», первое, что я сделал, — перечитал книгу от начала до конца; я читал ее вскоре после того, как она впервые вышла в 1989 году, и испытал чувство глубокого удовлетворения от того, что снова смог прикоснуться к этому посланию. Мне также хотелось провести переоценку и понять, почему она стала классикой. Я нашел четыре фактора, обусловившие ее уникальный статус.

1. Кови создал «пользовательский интерфейс», организованный в логическую концептуальную схему, легко доступную благодаря прекрасному языку автора.
2. Кови сосредотачивается на вечных принципах, а не на отдельных методах или сиюминутных поветриях.

3. Кови пишет в первую очередь о построении характера, а не о «достижении успеха», — и таким образом помогает людям стать не просто эффективными личностями, но и настоящими лидерами.

4. Кови сам был учителем 5-го уровня, признававшим собственные недостатки, но при этом настроенным на то, чтобы делиться тем, что знал сам.

Стивен Кови был мастером синтеза. То, что он сделал в сфере личной эффективности, аналогично тому, что графический интерфейс сделал для персональных компьютеров. До Apple и Microsoft мало кто мог пользоваться компьютерами в повседневной жизни; не существовало понятного пользовательского интерфейса — никаких курсоров, дружественных иконок или перекрывающихся окон на экране, не говоря уже о тачскринах. Но с появлением Macintosh, а затем и Windows массовый потребитель смог, наконец, прикоснуться к мощи спрятанных за экраном микрочипов. Точно так же сотни лет происходило накопление мудрости в сфере личной эффективности — от Бенджамина Франклина до Питера Друкера, но она не была организована в единую логическую, дружественную пользователю схему. Кови создал стандартизированную операционную систему — своего рода «Windows» — для личной эффективности и сделал ее простой в использовании. Он оказался прекрасным писателем, мастером коротких историй и игры слов. Я никогда не забуду историю (и ее мораль) из первой главы о мужчине в метро, который не мог успокоить своих шумных детей, точно так же, как не забуду маяк, «не те» джунгли или аналогию с золотыми яйцами. Некоторые из его примеров работают особенно хорошо, представляя читателю как более доходчивые описания идей, так и варианты их практического применения. «Думайте в духе “Выиграл/Выиграл”». «Сначала стремитесь понять, а потом — быть понятым». «Начинайте, представляя конечную цель». «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала». Он сделал идеи еще более доступными, используя ситуации и проблемы из своей собственной жизни — воспитания детей, построения брака, общения с друзь ями, — чтобы обучать людей навыкам и упражнениям, необходимым для их использования.

Идеи, заложенные в этой схеме, вечны. Это *принципы*. Именно поэтому они работают и актуальны для людей любого возраста, в любой точке земного шара. В мире, где царствуют перемены, раскол, хаос и постоянная неопределенность, людям необходим якорь, набор концепций, которые помогли бы им найти верный путь среди этого хаоса. Кови верил, что вечные принципы действительно существуют и что поиск их — это отнюдь не бессмысленное действие, а проявление мудрости. Он отвергал взгляды тех, кто на каждом углу кричит: «Нет ничего святого, ничего вечного, ничего достаточно прочного для того, чтобы устоять в этом постоянно меняющемся мире! Все должно быть новым! То, что было в прошлом, не работает сегодня!»

В моих собственных исследованиях я сосредоточился на вопросе: благодаря чему великие компании занимают свое место — почему им удается

совершить переход от хорошего к великому (а другим — нет), почему их структура выдерживает испытание временем (а другие рушатся), почему они процветают среди хаоса? Одним из основных сделанных нами открытий стала идея «Сохранение ядра / Стимуляция прогресса». Она состоит в том, что никакое предприятие не может стать или остаться поистине великим без ядра принципов, которые необходимо сохранять в качестве основы и руководства к действию в постоянно меняющемся мире. В то же самое время компания не может сохранить свое величие, если не будет стимулировать прогресс — перемены, обновления, улучшения и преследование BHAG («больших волосатых наглых целей»). Объединяя оба этих принципа — «сохранение ядра» и «стимулирование прогресса» — вы получаете волшебную диалектику, которая будет поддерживать жизнеспособность компании. Кови обнаружил похожую схему в сфере личной эффективности: вначале необходимо создать твердое ядро принципов, не подверженных постоянным переменам; при этом человек должен постоянно стремиться к совершенствованию и самообновлению. Такая диалектика позволяет сохранить прочное основание и добиться постоянного личностного роста на протяжении жизни.

Но, на мой взгляд, самый важный аспект «Семи навыков» — то, что делает их не просто практическим руководством, но великой книгой, — это их акцент на *постройке характера*, а не на «достижении успеха». Не бывает эффективности без дисциплины, и не бывает дисциплины без характера. Во время написания этого предисловия я работал профессором кафедры изучения лидерства в Военной академии США в Вест-Пойнте. Я пришел к профессиональному убеждению, что главный ингредиент в рецепте Вест-Пойнта — это идея о том, что настоящее лидерство начинается с характера, что лидерство — это в первую очередь функция того, кем вы *являетесь*, потому что именно это служит основой всего, что вы делаете. Как сделать из человека лидера? Вначале нужно построить характер. И поэтому я вижу в «Семи навыках» книгу не просто о персональной эффективности, но о развитии лидерства.

Размышляя о некоторых выдающихся лидерах, которых я изучал, я был поражен, как принципы Кови проявляют себя в историях многих из них. Я позволю себе рассказать об одном из любимых моих героев, Билле Гейтсе. В последнее время стало модно приписывать исключительный успех людей вроде него простой удаче, тому, что они оказались в нужное время в нужном месте. Но такая точка зрения не выдерживает никакой критики. Когда журнал *Popular Electronics* поместил фото Altair на свою обложку, объявляя о выпуске первого в мире персонального компьютера, Билл Гейтс вместе с Тимом Алленом создали компанию по производству программного обеспечения и придумали для Altair язык программирования Basic. Да, Гейтс подоспел вовремя со своими знаниями по программированию, но ведь были и другие программисты — студенты, изучавшие компьютерные науки и электронику в Калифорнийском, Массачусетском технологических институтах и Стэнфорде, опытные инженеры таких компаний, как IBM, Xerox и HP, а также ученые из государственных лабораторий. *Тысячи людей* могли сделать то, что сделал в тот момент Билл Гейтс — *но не сделали*. Гейтс *действовал* сообразно моменту.

Он бросил Гарвард, переехал в Альбукерке (где делали Altair) и круглыми сутками писал компьютерный код. Билла Гейтса отличает от других не присутствие в нужном месте в нужный исторический момент, а его *проактивная реакция* на этот момент. *(Навык 1: Будьте проактивны.)*

По мере того, как Microsoft становился успешной компанией, Гейтс расширял круг своих целей, направляемый большой идеей: компьютер на каждый стол. Позднее Гейтс с супругой создали Bill & Melinda Gates Foundation с действительно великими целями — например, уничтожить малярию на Земле. Как сказал он сам на вручении дипломов в Гарварде в 2007 году: «Для нас с Мелиндой задача остается той же самой: как сделать как можно больше хорошего с помощью тех ресурсов, которыми мы обладаем». *(Навык 2: Начинайте, представляя конечную цель.)*

Истинная дисциплина состоит в том, чтобы потратить лучшие часы жизни на достижение первоочередных целей, а это означает — быть нонконформистом в лучшем смысле этого слова. «Любой» может сказать, что для юного Билла Гейтса самой важной задачей должно было быть окончание Гарварда. Но вместо этого он сосредоточил свои усилия на собственной миссии, несмотря на неодобрительное ворчание доброжелателей. Создав Microsoft, он направил свою энергию на две важнейшие цели: заполучить к себе лучших людей и работать над несколькими большими задачами по разработке программ; все остальное было вторично. Как-то Гейтс познакомился на обеде с Уорреном Баффеттом. Хозяин спросил всех, кто сидел за столом, что каждый из них считает важнейшим фактором на своем жизненном пути. Как вспоминает в своей книге «Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира»[1] Элис Шредер, и Гейтс, и Баффетт ответили одним и тем же словом: «Фокус». *(Навык 3: Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.)*

Отношение Гейтса с четвертым навыком *(Навык 4: Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»)* несколько более сложно. На первый взгляд, Гейтс кажется человеком типа «Выиграл/Проиграл», отчаянным борцом, который так боялся, что удача отвернется от него, что составил «кошмарные» заметки с возможными сценариями поражения Microsoft. В гонке за промышленными стандартами могло быть лишь считаное количество победителей и множество проигравших. Естественно, Гейтс стремился к тому, чтобы Microsoft оказался среди крупных победителей. Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что он был мастером объединения взаимодополняющих сил. Гейтс понимал, что для воплощения его главной мечты Microsoft необ ходимо объединить свои силы с силами других: Intel с его микропроцессорами, а также IBM и Bell — производителями персональных компьютеров. Он также стремился к справедливости: если бы Microsoft выиграл, выиграли бы все его сотрудники. И кроме того, он проявил исключительную способность дополнять свои личные сильные стороны сильными сторонами других, особенно человека, долгое время бывшего его альтер эго в бизнесе — Стива Балмера; Гейтс и Балмер достигли совместным трудом гораздо большего, чем могли бы достичь поодиночке; 1 + 1 — гораздо больше, чем 2. *(Навык 6: Достигайте синергии.)*

Когда Гейтс перешел к общественной деятельности, создав свой Фонд, он

не делал громких заявлений типа: «Я достиг успеха в бизнесе, поэтому знаю, как помочь обществу». Как раз наоборот — он был полон неуемного любопытства, стремления разобраться во всем. Он не боялся задавать вопросы, углубляясь в теорию и методы, необходимые для решения самых насущных проблем; после одного разговора с приятелем он сделал для себя пометку: «Нужно больше узнать о фосфатах». *(Навык 5: Сначала стремитесь понять, затем — быть понятым.)* И, наконец, меня поражает то, как Гейтс занимается самообновлением. Даже в самые жаркие годы становления Microsoft он время от времени выделял целые недели на чтение и размышления, отрешаясь от сиюминутных задач; он так и называл это — «Недели Раздумий». Он также читал очень много биографий; как-то он сказал Бренту Шлендеру из Fortune: «Удивительно, какое развитие проходят некоторые люди за свою жизнь». Такое ощущение, что эти слова стали для него жизненной мантрой. *(Навык 7: Затачивайте пилу.)*

Гейтс — это знаменитый пример, но я мог бы привести и другие. Я мог бы рассказать о Венди Копп, которая основала Teach For America с идеей вдохновить сотни тысяч выпускников колледжей отдать хотя бы два года преподаванию в наиболее неблагополучных школах и конечной целью создать мощную социальную силу для радикального изменения всей системы школьного образования. *(Будьте проактивны; Начинайте, представляя конечную цель.)* Или же я мог бы привести в пример Стива Джобса, жившего в доме без мебели, потому что он был слишком занят созданием безумно великих продуктов, чтобы озаботиться такими маловажными вещами, как покупка дивана или кухонного стола. *(Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.)* Или Херба Келлехера из Southwest Airlines, который создал в компании культуру «Выиграл/Выиграл», найдя баланс между менеджментом и рядовыми сотрудниками, так что после 11 сентября все объединились ради того, чтобы сберечь бизнес, тридцать лет подряд приносившей прибыль, к тому же сохранив каждое рабочее место. *(Думайте в духе «Выиграл/Выиграл».)* Или даже Уинстона Черчилля, который на протяжении всей Второй мировой вой ны спал днем, чтобы у него каждый день было «два утра». *(Затачивайте пилу.)*

Я не хочу сказать, что «Семь навыков» — это точное руководство к действию для построения великой компании. Например, принципы, описанные в «От хорошего к великому»[2] и «Построенных навечно»[3] дополняют принципы «Семи навыков высокоэффективных людей», но в то же время отличаются от них. Кови писал книгу не о том, как построить превосходную компанию, а о том, как достичь личной эффективности. Тем не менее компании состоят из людей, и чем эффективнее эти люди, тем сильнее компании. И я подозреваю, что те, кто живет в соответствии с «семью навыками», возможно, имеют больше шансов стать лидерами 5-го уровня, этими редкими трансформаторами, о которых я так много писал в «От хорошего к великому». Лидеры 5-го уровня несут в себе парадоксальную комбинацию личной скромности и профессиональной воли, направляя свою энергию, драйв, креативность и дисциплину на нечто большее и более долговечное, чем их собственная жизнь. Конечно, в них есть честолюбие, но

их цель выше, чем удовлетворение личных амбиций, — будь то создание великой компании, изменение мира или достижение какой-то иной цели, в конечном итоге не связанной с личным успехом. Одно из наиболее важных условий для того, чтобы предприятие было и оставалось великим, лежит в ответе на простой вопрос: каковы *истинные* внутренние мотивы, характер и стремления тех, в чьих руках находится власть? Эти истинные внутренние мотивы *обязательно* проявляются в их решениях и действиях — если не мгновенно, то со временем, и уж точно — в условиях повышенного давления, вне зависимости от того, что они говорят или как себя ведут. Таким образом, мы возвращаемся к центральному положению схемы, предложенной Кови: в первую очередь необходимо построить свой собственный характер — вначале личная победа, потом победа в сфере взаимодействий.

И это дает нам основание рассматривать самого Стивена Кови как учителя 5-го уровня. На протяжении всей своей поразительной карьеры он проявлял обезоруживающую скромность в оценке своей роли и влияния, но вместе с тем — недюжинную волю в том, чтобы помогать людям воспринимать его идеи. Он искренне верил, что мир станет лучше, если люди начнут жить в соответствии с «семью навыками», и этой верой пропитаны все страницы книги. Как учитель 5-го уровня, Стивен Кови делал все, что в человеческих силах, чтобы жить в соответствии со своим учением. Он говорил, что лично ему было сложнее всего справиться с навыком 5 («Сначала стремитесь понять, затем — быть понятым»). Это звучит парадоксально, потому что прежде чем написать книгу, Кови совершил интеллектуальное путешествие протяженностью в несколько десятков лет. Он в первую очередь был учеником, который стал учителем, а уж потом — учителем, который научился писать и благодаря этому сделал свое учение долговечным. В главе про навык 2 Стивен просит нас представить свои собственные похороны и задуматься: «Какие слова о себе и своей жизни вы бы хотели услышать от каждого из выступающих? …Какую оценку своего характера хотели бы получить? Какие свои дела и достижения хотели бы запечатлеть в чужой памяти?» Мне кажется, он был бы очень доволен тем, как все обернулось в его случае.

Все люди смертны, но книги и идеи могут пережить их. Читая эти страницы, вы познакомитесь со Стивеном Кови на пике его творческого расцвета. Вы почувствуете, как он обращается к вам, говоря: «Да, я по-настоящему в это верю и хочу помочь вам *понять* это, научиться этому, стать лучше, вкладывать больше, жить осмысленной жизнью». Его жизненный путь окончен, но его работа продолжается. Она продолжается прямо здесь, в этой книге, такой же живой сегодня, как и в тот день, когда она только была написана. «Семи навыкам высокоэффективных людей» всего лишь 25 лет — и это очень сильный старт.

Джим Коллинз Боулдер,
Колорадо
Июль 2013 г.

Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови

В тот день в Монтане навык нашего отца по «затачиванию пилы» в конечном итоге спас человеку жизнь. Мы часто наблюдали, как рано утром он занимается тем, что он сам называл «достижением ежедневной личной победы», — медитирует, перечитывает свои рукописи, делает упражнения. В тот день он спокойно сидел на берегу озера, читая и наслаждаясь прекрасным видом, как вдруг услышал слабый крик: «Помогите!» Схватив бинокль, который он практически постоянно носил с собой, чтобы наблюдать за дикой природой, он разглядел на воде надувную лодку. Кто-то отчаянно цеплялся за ее борт, уже почти скрывшись в ледяной воде.

Не теряя времени, отец вскочил на свой водный мотоцикл и, добравшись до лодки, обнаружил там почти невменяемого мужчину. Он затащил его на мотоцикл и доставил на берег. После этого он отправился на поиски его семьи в близлежащий кемпинг и обнаружил, что они даже не заметили его отсутствия, так как сами были так же пьяны. Через несколько лет человек, которого спас наш отец, поведал свою историю многим людям, заявив, что это был поворотный момент в его жизни. Он даже не знал, кто спас его в тот день, но был благодарен за то, что кто-то услышал его крик и вытащил его из воды.

Этот случай символичен для нашего отца, Стивена Кови, который был чем-то вроде «спасательного круга» не только для своих девяти детей и пятидесяти четырех внуков, но и для множества людей и компаний, которых вдохновили и навеки изменили «Семь навыков высокоэффективных людей». Он всегда честно признавался, что не сам изобрел эти навыки — они основаны на универсальных принципах или законах природы, таких как ответственность, честность, щедрость и обновление. Но он также считал, что «общие законы не всегда являются общей практикой», — и посвятил свою жизнь тому, чтобы передать свое послание как можно большему числу людей.

После того, как он покинул этот мир в июле 2012 г., наша семья осознала масштаб и величие его жизненной миссии по высвобождению человеческого потенциала. Нас просто захлестнула волна из тысяч писем, обращений, визитов и звонков от людей со всего мира. Они хотели поделиться своими собственными историями о том, как отец бросил им спасательный круг и вытащил из пучины тех или иных проблем — бесцельной жизни, неэффективного управления компанией, рушащегося брака, испорченных отношений или последствий полученной в детстве психологической травмы.

Снова и снова мы слушали истории о том, как отец умел поддержать конкретного человека, при этом вдохновляя в буквальном смысле миллионы своим основанным на принципах подходом к жизни.

Папа работал не покладая рук и всегда оставался глубоко порядочным человеком. На протяжении многих лет он неоднократно консультировал мировых лидеров и глав государств и видел в этом не столько привилегию, сколько большую ответственность. Однажды участники дискуссии, практически в полном составе критиковавшие тогдашнего президента США, вдруг заметили, что отец молчит. Когда его спросили, почему он не высказывается, он ответил просто: «Возможно, когданибудь я смогу повлиять на него; и тогда мне не хотелось бы показаться лицемером». Спустя несколько месяцев этот президент позвонил отцу, сказал, что только что закончил перечитывать «Семь навыков высокоэффективных людей» второй раз, и спросил, не согласится ли отец лично обучить его применению этих принципов. За свою жизнь папа встречался с тридцатью одним главой государств, включая четырех президентов США.

Наш отец никогда не учил ничему, чего бы он вначале не испытал в жизни сам. Это особенно верно в отношении «семи навыков», которые он исследовал и разрабатывал на протяжении многих лет, задолго до публикации книги. Он был мастером «проактивной» жизни, и нам, детям, к нашей великой досаде, никогда не дозволялось оправдываться или винить в наших проблемах обстоятельства, друзей или учителей. Нас просто учили, что мы должны «сделать это» или «выбрать другой ответ». К счастью, наша мать иногда разрешала нам побыть жертвами и свалить вину на других; она обеспечивала здоровый баланс с позицией отца!

Папины изобретательность и инициатива были поистине легендарны. Однажды он застрял в пробке из-за ремонта дороги и рисковал опоздать на самолет. Он решил, что больше не может ждать, и сказал водителю, что выйдет из машины и перераспределит поток машин так, чтобы их ряд начал двигаться, а потом подсядет обратно дальше на дороге. Водитель опешил. «Вы не сможете этого сделать», — сказал он, на что отец ответил: «Смотрите!» Он действительно вышел из машины и перенаправил движение так, что их ряд снова поехал (сопровождаемый гудками и приветствиями из машин в этом ряду); водитель подобрал его, и он успел на свой рейс.

В семье его знали как простого и раскованного человека; он часто вступал в разговоры с незнакомцами, надевая фальшивую челюсть с торчащими зубами или жуткие парики, чтобы скрыть свою фирменную лысину и остаться неузнанным. Мы заранее съеживались от страха, оказываясь вместе с ним в лифте, потому что уже знали, что сейчас он повернется к остальным пассажирам (нарушая их личное пространство), скажет, широко улыбаясь: «Может, вы не поняли, почему я называю это близким знакомством!»

Со временем мы научились не переживать сильно по поводу того, что подумают другие, и просто получать удовольствие от его веселой натуры. Он был знаменит своим дневным сном. Частенько он подкладывал под голову скомканный пиджак, закрывал глаза маской и засыпал ненадолго, чтобы восстановить силы, в самых неожиданных местах — магазинах, кинотеатрах,

аэропортах, поездах, на парковых скамейках и вообще где угодно и когда угодно. Его энтузиазм был заразителен, и он учил нас жить в духе «carpe diem» («лови момент!») и «высасывать мозг из костей жизни», как он любил говорить.

Его профессиональный успех всегда несколько удивлял и смущал его, и он оставался скромным и не подверженным воздействию славы. В себе он видел просто слугу великого дела, которым он занимался, и всегда воздавал должное другим и Господу. Он никогда не стеснялся своих убеждений и своей веры, и считал, что если в центре вашей жизни есть Бог, то все остальное обязательно встанет на свои места. Он учил нас, что единственный путь к прочному, долгому успеху личности или компании состоит в том, чтобы жить в соответствии с вечными принципами.

Наш отец действительно изо всех сил старался жить в соответствии с тем, что он проповедовал, и часто извинялся перед нами за срывы, говоря: «Сынок, мне так жаль, что я вышел из себя», или: «Дорогая, это было жестоко с моей стороны. Что я могу сделать, чтобы это исправить?» Люди часто спрашивают, каково было расти в его семье, как будто он в действительности не мог быть таким хорошим, каким казался. Хотя, конечно, он не был совершенством, и порой ему трудно было сдерживаться, когда он попадал в пробки или когда ему приходилось ждать маму, все же между его учением и его жизнью не было заметного расхождения. Он был именно таким, как о нем думали. Наверное, самый большой комплимент, который мы можем сказать в адрес нашего отца, таков: каким бы замечательным он ни был на публике как писатель и учитель, как муж и отец в своей частной жизни он был еще лучше. И мы любили его за это постоянство.

Мы все знали, что отец с бо льшим удовольствием проводит время с семьей, чем с кем-либо еще, и он доказывал это тем, как распределял свое время и «сначала делал то, что необходимо делать сначала». Хотя ему приходилось много ездить, он редко пропускал действительно важные для нас события, такие как дни рождения или баскетбольные матчи, иногда планируя что-то на два года вперед. Он постоянно вносил вклады на наши «счета в эмоциональном банке», общаясь с каждым лично, и следовал принципу, что «в отношениях не бывает мелочей». Он был мастером обучающих моментов и применял истинные принципы ко всему, с чем мы имели дело, убеждая нас принимать решения на основании наших ценностей, а не под влиянием сиюминутных чувств. Он на собственном примере учил нас тому, что «жизнь — это миссия, а не карьера», и что можно обрести истинное счастье, помогая другим.

Папа обожал нашу мать, Сандру, и их замечательный брак продолжался пятьдесят шесть лет. Несколько раз в неделю они исполняли особый, связывающий их, ритуал — отправлялись в поездку на мотоцикле Honda, катаясь на небольшой скорости, чтобы можно было поговорить, насладиться видом и просто побыть друг с другом. Они звонили друг другу по телефону два-три раза в день, даже если отец был где-то далеко. Они обсуждали все на свете, от политики до книг и воспитания детей, и отец ценил ее мнение больше, чем чье-либо еще. Он был глубоким мыслителем, и порой в нем

проявлялась тенденция к излишнему теоретизированию. Мама прекрасно умела слушать и помогала отцу делать его материал проще и практичнее, говоря: «О, Стивен, это слишком сложно! Никто вообще не поймет, о чем ты говоришь. Будь проще и рассказывай побольше историй из жизни». Ему очень нравилась обратная связь! Теперь, когда у нас самих есть дети, мы восхищаемся их отношениями в духе «Выиграл/Выиграл» и понимаем, как наслаждались родители своим совместным счастьем.

Отец дал прекрасное определение лидерства: он учил, что *быть лидером — значит признавать ценность и потенциал каждого человека, выражая это так ясно, чтобы вдохновить его разглядеть это в себе самом*. Сразу после его смерти один человек, у которого было очень тяжелое детство, передал нам послание, которое как раз выражало то, что имел в виду отец: «Я хочу, чтобы его семья знала, что я до сих пор храню запись с установками, которую он сделал для меня тридцать лет назад. Среди прочего он говорит о том, что Господь любит меня, что я должен поступить в колледж, и что когда-нибудь у меня обязательно будет своя семья. Все эти годы я постоянно слушал ее и достиг всего, что он сумел разглядеть во мне. Без него бы я не был тем, кто я есть. Спасибо вам!»

В этот знаменательный юбилей «Семи навыков высокоэффективных людей», среди всех хвалебных речей и миллионов жизней и тысяч организаций, на которые повлияла эта книга, мы, дети Стивена Кови, хотели бы отдать дань уважения «высокоэффективному» семьянину. Мы верим, что подобно тому, как он сам когда-то спас тонущего, его жизнь и его слова и дальше будут спасательным кругом для вас, вашей семьи, вашей команды, вашей компании и бесчисленного множества других людей и дел. Мы верим, что в сегодняшнем неспокойном мире вечные принципы «семи навыков» необходимы, как никогда, и что их распространение и влияние будут со временем только расти.

Мы всегда будем благодарить жизнь за то, что у нас был такой замечательный отец и дед. Его наследие живо в нас и во всех, на кого оказали влияние его прекрасный дух и вдохновляющее учение: жить честно, изменять мир и подниматься до тех высот, что заложены в каждом из нас.

С уважением,
дети Стивена Кови:
Синтия, Мария, Стивен, Шон, Дэвид, Кэтрин, Коллин, Дженни и Джошуа

Благодарности

Взаимозависимость — ценность более высокая, чем независимость.

Эта книга является синергетическим результатом интеллектуальных усилий многих людей. Работа над ней началась в середине 1970-х годов, когда я, готовя докторскую диссертацию, изучал литературу, посвященную успеху, которая была опубликована в США за последние двести лет. Я благодарен многим мыслителям за их вдохновение и мудрость и тем корням и источникам их общей мудрости, которые пронизывают и питают многие поколения.

Я также благодарен своим студентам, друзьям и коллегам из Университета Бригэма Янга и компании Covey Leadership Center. Я благодарен тысячам зрелых и молодых людей, родителям и учителям, руководителям организаций и другим своим клиентам, которые, ознакомившись с материалами этой книги, поделились со мной своими соображениями и вдохновили на дальнейшую работу.

Постепенно развиваясь, содержание и структура книги привели всех, кто был вовлечен в работу над ней, к глубокому убеждению, что «семь навыков» представляют собой интегрированный подход к повышению личной и межличностной эффективности и что ключом к достижению этой цели являются не столько сами навыки по отдельности, сколько их взаимосвязь и последовательность в единой системе.

Я глубоко признателен:

— Сандре и каждому из наших детей и их семьям за то, что они живут цельной жизнью и с пониманием относятся к моим частым командировкам и работе вдали от дома. Легко проповедовать принципы, на которых основана жизнь твоих близких;

— моему брату Джону за его любовь, интерес, проницательность и душевную чистоту;

— моему отцу;

— моей матери за ее преданность, заботу и любовь более чем к восьмидесяти семи ее ныне живущим потомкам;

— моим дорогим друзьям и коллегам по работе, в особенности Биллу Мэрру, Рону Макмиллану и Лексу Уаттерсону — за «обратную связь», поддержку, рекомендации и помощь в публикации книги;

— Брэду Андерсону, который более года самоотверженно трудился над созданием программы обучения семи навыкам с использованием видеокурса. Под его руководством эти материалы были опробованы, усовершенствованы и

использованы тысячами людей во всем мире для обучения сотрудников самых разных организаций. Практически все наши клиенты после первого знакомства с этими материалами стремились сделать их достоянием как можно большего числа своих сотрудников, укрепляя нашу уверенность в том, что заложенная в них идея действительно работает;

— Бобу Тилу за помощь в организации деятельности нашей компании таким образом, что я получил возможность целиком сфокусироваться на работе над книгой;

— Дэвиду Конли за информирование сотен организаций о ценности и могуществе семи навыков, что позволило моим коллегам Блэайн Ли, Ройсу Крюгеру, Роджеру Мерриллу, Эллу Суитцлеру и мне постоянно иметь возможность нести наши идеи в самые разные аудитории;

— моему проактивному литературному агенту Яну Миллеру, моему коллеге Грегу Линку, для которого не существует ничего невозможного, его помощнице Стефани Смит и Ралин Бекхэм Уолин за их творческое и мужественное руководство маркетингом;

— редактору издательства Simon and Schuster за его компетентность и руководство проектом, за его великолепные советы и за то, что он помог мне понять отличие устной речи от письменной;

— моим помощникам, как бывшим — Ширли и Хисер Смит, так и нынешнему — Мэрилин Эндрюс, за их необыкновенную преданность;

— редактору нашего журнала Executive Excellence Кену Шелтону за его редакцию первой рукописи год назад, за его помощь в проверке и усовершенствовании материала и за его честность и стремление к высокому качеству;

— Ребекке Меррилл за неоценимую помощь в редактировании и опубликовании книги, за ее приверженность идее и за мастерство, чуткость и тщательность при реализации этой приверженности, а также ее мужу Роджеру за мудрую синергетическую помощь;

— Кэй Суим и ее сыну Гэйлорду с признательностью за их видение, способствовавшее быстрому росту нашей организации.

Предисловие

С момента первой публикации книги «Семь навыков высокоэффективных людей» мир претерпел серьезные изменения. Жизнь стала сложнее, напряженнее, она предъявляет к нам все более высокие требования. Мы переходим от индустриальной эпохи к эпохе информации, или интеллектуального труда, со всеми вытекающими отсюда последствиями. В своей личной жизни, в семье и в организациях, где мы работаем, мы сталкиваемся с проблемами и задачами, которые невозможно было себе представить десять или двадцать лет назад. Эти задачи не просто определяются величинами другого порядка — они имеют абсолютно иную природу.

Эти радикальные перемены в обществе и мощные сдвиги на глобальном рынке, опирающемся на цифровые технологии, заставляют многих людей задавать мне один очень важный вопрос: «Сохраняют ли семь навыков высокоэффективных людей свою актуальность сегодня?», за которым следует другой: «Останутся ли они актуальными через десять, двадцать, пятьдесят и сто лет?» На эти вопросы я всегда отвечаю так: чем значительнее перемены и сложнее задачи, тем более актуальными становятся семь навыков. Причина этого проста: наши проблемы и боль от разочарований являются универсальными и не теряют своей остроты, а решения проблем всегда будут основаны на всеобщих, вечных, самоочевидных принципах, присущих любому устойчивому, процветающему обществу на всех этапах истории человечества. Эти принципы придуманы не мною, я не изобретал их, а всего лишь сформулировал и организовал в последовательную систему.

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: если вы хотите достичь высочайших целей и добиться выполнения самых сложных задач, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему. То, как мы применяем тот или иной принцип, в значительной степени определяется нашими уникальными преимуществами, талантами и творческими способностями, однако в конечном итоге успех любого начинания всегда приходит благодаря тому, что человек руководствуется принципами, с которыми этот успех связан.

Многие мыслят иначе, по крайней мере на сознательном уровне. Но чем дальше, тем больше вы будете убеждаться в том, что принципиальные решения коренным образом отличаются от образа действий и мышления, принятых в нашей массовой культуре. Позвольте проиллюстрировать данное отличие несколькими наиболее распространенными проблемами, с которыми

приходится сталкиваться каждому из нас.

Страх и незащищенность. Очень многие люди сегодня испытывают чувство страха. Они опасаются за свое будущее. Они чувствуют уязвимость на своем рабочем месте. Они боятся потерять работу и способность обеспечивать свою семью. Эта уязвимость часто приводит к тому, что люди покорно соглашаются на жизнь без риска и на зависимость от других как на работе, так и дома. Распространенный ответ нашей культуры на эту проблему — обретение все большей и большей независимости. «Я сосредоточиваю свои усилия "на себе и на своем". Я буду выполнять свою работу, делать ее хорошо, а после работы заниматься тем, что по-настоящему доставляет мне удовольствие». Независимость — это, конечно, важная, даже жизненно важная ценность. Но проблема в том, что мы живем во взаимозависимой реальности и наши наиболее значимые достижения помимо способностей, которыми мы уже обладаем, требуют от нас еще и взаимозависимых умений.

«Мне это нужно прямо сейчас». Люди хотят получить те или иные вещи, причем немедленно. «Мне нужны деньги. Я хочу большой красивый дом, хорошую машину, я хочу пойти в самый большой, самый лучший развлекательный центр. Мне нужно все это, я этого заслуживаю». Современное общество дает возможность «получить сейчас, а заплатить позже» с помощью кредитной карты, но тут вмешиваются экономические реалии и напоминают нам, причем иногда весьма болезненным способом, что мы не можем приобрести больше, чем способны произвести в настоящий момент. Можно, конечно, сделать вид, что это не так, но как долго нам удастся себя обманывать? Современная действительность предъявляет к нам жесткие, неумолимые требования. Даже если мы будем усердно трудиться, этого все равно будет недостаточно. Учитывая стремительные технологические изменения и рост конкуренции, которому способствует глобализация рынков и технологий, мы должны не только быть образованными, но и постоянно повышать уровень своих знаний, создавать себя заново. Мы должны развивать свой ум, непрерывно оттачивать свои умения и расширять компетентность, чтобы не отстать. На работе руководство постоянно подталкивает нас к погоне за результатами, и тому есть серьезные причины. Конкуренция жестока, на кон поставлено выживание. Необходимость производить сегодня — это современная реальность, отражающая потребности капитала, однако настоящим залогом успеха являются устойчивость и рост. Возможно, вы достигнете квартальных показателей, но основной вопрос заключается в том, прилагаете ли вы необходимые усилия к тому, чтобы ваши сегодняшние успехи сохранили свою устойчивость и возросли через год, пять и десять лет? Наша культура и Уолл-стрит требуют немедленных результатов. Однако принцип баланса между необходимостью удовлетворять сегодняшние требования и потребностью инвестировать в развитие способностей, которые позволят добиться успеха завтра, обойти невозможно. То же самое верно и в отношении вашего здоровья, брака, семейных отношений и потребностей сообщества, к которому вы принадлежите.

Обвинения и виктимизация. Сталкиваясь с той или иной проблемой, мы

часто стараемся найти объект для обвинений. Люди привыкли брать на себя роль жертвы. «Если бы мой начальник не был таким идиотом и не контролировал каждый мой шаг… Если бы я не родился таким бедным… Если бы я жил в другом месте… Если бы я не унаследовал такой характер от своего отца… Если бы мои дети не были такими непослушными… Если бы другой отдел не путал заказы… Если бы наша отрасль не находилась в таком плачевном состоянии… Если бы наши сотрудники не были такими ленивыми и безынициативными… Если бы моя жена проявляла побольше понимания… Если бы… Если бы…» Мы привыкли обвинять в своих проблемах всех и вся, и это приносит нам временное облегчение, но такая позиция одновременно приковывает нас к этим самым проблемам. Покажите мне человека, который обладает достаточным смирением, чтобы принять на себя ответственность за то, что происходит в его жизни, и достаточной смелостью, чтобы проявить инициативу, необходимую для творческого преодоления своих проблем, и я смогу показать вам, какова в действительности сила выбора.

Чувство безысходности. Обвинения порождают цинизм и безысходность. Если мы начинаем верить в то, что являемся жертвами обстоятельств, и сдаемся, принимая концепцию детерминизма, мы теряем надежду и упорство, мы смиряемся с судьбой и перестаем развиваться. «Я пешка, марионетка, винтик механизма и ничего не могу с этим поделать. Просто скажите мне, что я должен делать». Подобная позиция характерна для многих способных и даже талантливых людей, а ее результатом становятся глубокое разочарование и депрессия. Реакция массовой культуры, направленная на выживание, довольно цинична: «Нужно уменьшить свои ожидания до такого уровня, чтобы никто и ничто вас не разочаровывало». Однако истории известен и противоположный подход, основанный на принципе роста и развития и позволяющий человеку осознать, что он сам является творцом своей жизни.

Недостаток жизненного равновесия. Жизнь в нашем «обществе мобильной связи» становится все более сложной, напряженной, полной стрессов. Несмотря на все наши старания организовать свое время, добиться большего, стать более эффективными с помощью чудес современной техники, мы почему-то все чаще оказываемся «в гуще мелких дел», подчиняя работе свое здоровье, семью, целостность своей личности и многие другие вещи, которые имеют для нас первостепенное значение. Однако проблема заключается не в работе, являющейся двигателем нашей жизни, и не в жизненных трудностях или переменах. Она связана с тем, что наша современная культура диктует: «Приходите раньше, уходите позже, действуйте эффективнее, идите на жертвы ради настоящего». Но ведь, поступая подобным образом, мы не сможем добиться равновесия и душевного спокойствия; их способен обрести лишь тот, кто имеет ясное представление о своих приоритетах и живет, сосредоточив на них свои усилия и сохраняя по отношению к ним целостность своей личности.

«А что получу я?» Наша культура учит нас, что если мы хотим что-то получить в жизни, то должны «стремиться быть первыми». Она утверждает: «Жизнь — это игра, гонка, соревнование, в которых нужно победить». Школьные товарищи, коллеги по работе, даже члены семьи рассматриваются как конкуренты — чем больше выиграют они, тем меньше достанется вам.

Конечно, мы стараемся казаться благородными и радоваться чужим достижениям, но в глубине души завидуем тем, кто сумел добиться более заметных успехов. Независимая воля тех, чьи души наполнены решимостью, стала источником прогресса нашей цивилизации. Однако в эпоху интеллектуального труда получить величайшие возможности и добиться успеха сможет лишь тот, кто овладеет искусством говорить «мы». Истинного величия можно достичь, только обладая менталитетом достаточности, когда человек действует бескорыстно, проявляя взаимоуважение для достижения взаимной выгоды.

Неудовлетворенная потребность в понимании. Стремление быть понятым — одна из основных потребностей человеческой души. Каждый из нас хочет, чтобы его голос был услышан, чтобы с его мнением считались, уважали его и ценили, — то есть хочет иметь влияние. Большинство уверено, что ключом к влиянию является умение четко донести до других свою точку зрения, способность убеждать. Поэтому в процессе общения мы часто, вместо того чтобы по-настоящему слушать другого человека, стремясь его понять, заняты обдумыванием собственного ответа. Настоящее же влияние возможно только тогда, когда ваш собеседник ощущает свое влияние на вас — чувствует, что вы его поняли, потому что слушали внимательно и с интересом, чувствует вашу открытость. Однако очень многие люди не обладают достаточным терпением, чтобы слушать внимательно. Они не способны на время отложить свои дела, чтобы сосредоточиться на понимании другого, и только потом уже излагать свои собственные идеи. Наша культура остро нуждается в понимании и влиянии, даже требует этого. Однако в основе влияния лежит взаимопонимание, которое начинается тогда, когда хотя бы один человек проявляет желание по-настоящему внимательно слушать.

Конфликты и различия. У всех нас много общего, и при этом мы все же очень разные. Мы по-разному думаем; у нас разные, а иногда и противоположные ценности, мотивы и цели. Естественно, из-за этих различий возникают конфликты. Подход общества к решению конфликтов и преодолению различий заключается главным образом в поощрении стремления «получить максимум того, на что вы способны». Несмотря на то что умение достигать компромисса, когда обе стороны идут на уступки до тех пор, пока не находят некое среднее решение, само по себе полезно, ни одна из сторон в конечном итоге не остается по-настоящему удовлетворенной. Насколько неэффективно мы тратим свои силы, позволяя различиям приводить нас к минимальному общему знаменателю! Сколько мы теряем, игнорируя принцип творческого взаимодействия при выработке решений, которые оказались бы гораздо лучше тех, что изначально предлагались каждой стороной!

Отсутствие развития. Природа человека имеет четыре измерения — тело, интеллект, сердце и дух. Рассмотрим последствия применения двух подходов в отношении этих составляющих.

Тело

Подход массовой культуры: поддержание определенного образа жизни; решение возникающих проблем с помощью медицины.

Принцип: предотвращение заболеваний приведением своего образа жизни в соответствие с установившимися универсальными принципами функционирования здорового организма.

Интеллект

Массовая культура: просмотр телепередач; установка «развлекайте меня».

Принцип: постоянное вдумчивое чтение; непрерывное самообразование.

Сердце

Массовая культура: использование взаимоотношений с другими людьми для удовлетворения своих личных, эгоистичных интересов.

Принцип: получение максимального удовлетворения и радости от внимательного, уважительного слушания и служения другим.

Дух

Массовая культура: подчинение все шире распространяющемуся атеизму и цинизму.

Принцип: признание источником нашей потребности в обретении смысла жизни и стремления к идеалу принципов — естественных законов, которые, по моему личному убеждению, происходят от Бога.

Всем нам необходимо постоянно помнить как об этих универсальных проблемах, так и о своих особых целях и потребностях. Тогда мы постепенно обретем способность находить эффективные решения и ориентиры, а разница между тем, что предлагает нам массовая культура, и подходом, основанным на верных принципах, будет становиться для нас все более и более очевидной.

В заключение я хотел бы повторить вопрос, который часто задаю на своих занятиях: «Кто из вас, оказавшись на смертном одре, пожалеет о том, что проводил слишком мало времени в офисе или у телевизора?» Ответом будет: «Никто». Все в этот момент будут думать лишь о своих близких, о тех, кого они любят, о тех, кому служили.

Даже великий психолог Абрахам Маслоу в конце своей жизни поставил счастье, чувство удовлетворения и то, что он смог дать своим потомкам, выше собственной самоактуализации (потребности, занимающей первое место в его знаменитой «иерархии потребностей»). Он назвал это самопреодолением.

Я и сам разделяю такой подход. Величайшее удовлетворение от следования принципам, воплощенным в семи навыках, дают мне мои дети и внуки.

Например, моей девятнадцатилетней внучке Шеннон пришлось работать с румынскими детьми-сиротами, и она прислала нам с Сандрой письмо, в котором рассказала о том, как одного больного ребенка вырвало прямо ей на колени, после чего он потянулся, чтобы обнять ее. В тот момент Шеннон

решила для себя, что больше не хочет жить эгоистичной жизнью и должна посвятить себя служению. Сейчас она живет в Румынии и до сих пор помогает людям. Все наши дети женаты или замужем и вместе со своими супругами разработали для своих семей миссии, основанные на принципах и сфокусированные на служении другим. Мы можем только радоваться, глядя на то, как наши потомки живут, следуя своей миссии.

Прежде чем вы приступите к чтению «Семи навыков высокоэффективных людей», хочу заверить вас, что вам предстоит увлекательное приключение, связанное с приобретением новых знаний. Поделитесь со своими близкими тем, что узнаете. А самое главное, начните применять то, что узнали, на практике. Помните: знать и не сделать — все равно что не знать. Уметь и не делать — все равно что не уметь.

По своему опыту могу сказать, что жить, следуя семи навыкам, — значит находиться в непрерывной борьбе, главным образом потому, что чем больших высот вы достигаете, тем сильнее изменяется сам характер встающих перед вами задач, подобно тому как это происходит, когда вы учитесь кататься на лыжах, играть в гольф, в теннис или овладеваете любым другим видом спорта. Я с удовольствием присоединяюсь к вашему приключению, поскольку сам не покладая рук работаю над тем, чтобы жить в соответствии с навыками, основанными на принципах.

Стивен Р. Кови
stephen.covey@franklincovey.com
www.stephencovey.com
Прово, штат Юта 24 июля 2004 г.

Часть первая

Парадигмы и принципы

Изнутри наружу

Все, что есть в этом мире выдающегося, проистекает из правильного образа жизни.

Дэвид Старр Джордан

Более чем за двадцать пять лет работы с представителями бизнеса и научного мира, а также с теми, кто интересуется проблемами семьи и брака, я встретил большое количество людей, которые, казалось бы, достигли огромных успехов в жизни, но в то же время постоянно испытывали потребность в обретении внутреннего равновесия, в повышении личной эффективности и развитии отношений с другими людьми.

Подозреваю, что многие из проблем, которыми они поделились со мной, знакомы и вам.

Я достиг всех целей, которые перед собой поставил, и добился огромного профессионального успеха. Однако за это я поплатился своей личной и семейной жизнью. Теперь я уже не знаю своей жены и своих детей. Я уже не уверен, понимаю ли самого себя и знаю ли, что для меня важно. Теперь я спрашиваю себя: а стоила ли игра свеч?

Я села на новую диету — вот уже в пятый раз за этот год. Я знаю, что слишком полная, и очень хочу изменить свою внешность. Я читаю все новые публикации о проблеме веса. Я ставлю перед собой цель. Я даю себе позитивную установку. Говорю себе, что могу сделать это… И ничего не получается. Больше чем на пару недель меня не хватает. Похоже, что я не могу сдержать обещания, данного самой себе.

Я прошел множество курсов обучения эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболею и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удается научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других сотрудников, которые обладают этими качествами?

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Мой сын-подросток стал неуправляем, употребляет наркотики. Что бы я ни предпринимал, он даже слушать меня не желает. Что делать?

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и ощущаю прессинг весь день. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины всяких систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но все же я не могу сказать, что живу счастливой, плодотворной и спокойной жизнью, как мне бы того хотелось.

Я хочу научить своих детей ценить труд. Но чтобы заставить их хоть что-нибудь сделать, приходится все время их понукать… и то и дело на каждом шагу слышать жалобы. Легче сделать самой. Отчего дети не выполняют свои обязанности легко и без напоминания?

Я очень занятой человек. Но порой я спрашиваю себя, так ли уж в конечном счете важно все то, чем я занимаюсь. Говоря откровенно, мне бы хотелось думать, что мое существование не бессмысленно, что и я внес какую-то лепту в эту жизнь.

Когда я вижу, что мои друзья или близкие достигли успеха или добились определенного признания окружающих, я улыбаюсь и горячо поздравляю их. Но в глубине души меня что-то грызет. Почему так происходит?

Я сильная личность. Я уверен, что почти всегда смогу повести беседу в нужном мне направлении. Зачастую мне даже удается заставить других прийти к решению, которое выгодно мне. Продумывая каждую ситуацию, я убеждаюсь, что предлагаемые мною идеи являются наиболее предпочтительными. Но все же полного удовлетворения у меня нет. Мне всегда хочется знать, что на самом деле думают обо мне и моих взглядах другие.

Наш брак перестал приносить радость. Не могу сказать, что мы скандалим; просто мы больше не любим друг друга. Мы обращались к консультанту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, просто уже не способны оживить прежние чувства.

Все эти проблемы глубоки и болезненны, с наскока их не решить. Пару лет назад и мы с моей женой Сандрой столкнулись с подобной проблемой. У одного из наших сыновей никак не ладилась учеба. Он был хроническим отстающим, не понимал даже условий задачи, не говоря уже о решении. В социальном плане он был незрелым, стеснялся разговаривать даже с близкими. Он был физически слабым, низкорослым, щуплым, с плохо скоординированными движениями: например, он взмахивал бейсбольной битой еще до того, как мяч оказывался в воздухе. Он постоянно вызывал насмешки окружающих.

Мы с Сандрой очень хотели помочь мальчику. Мы чувствовали, что достижение успеха, важное в любой сфере жизни, приобретает особое

значение при выполнении нами нашей родительской роли. Поэтому мы стали работать над своими установками и поведением в отношении нашего сына, одновременно пытаясь повлиять и на его поведение. Мы стремились подзарядить его психологически, используя технику позитивного мышления:

— Давай, давай, сынок! Ты можешь сделать это! Мы знаем, что ты можешь! Держи биту чуть-чуть повыше и смотри на мяч. Не замахивайся, пока он не подлетит поближе.

И если у сына получалось хоть немного лучше, мы изо всех сил подбадривали его:

— Вот молодец, сынок, так и продолжай!

Если кто-то смеялся над ним, мы набрасывались на насмешника:

— Оставьте его в покое! Не мешайте! Он ведь только учится!

При этом наш сын заливался слезами и кричал, что у него никогда ничего не получится и что он терпеть не может бейсбол.

Как мы ни старались, наши усилия ни к чему не приводили. И мы видели, насколько болезненно это сказывается на самолюбии ребенка. Мы пытались подбодрить его, помочь ему, вселить в него уверенность, однако после многократных фиаско решили взглянуть на всю ситуацию под другим углом.

В ту пору я вел большую работу по развитию руководства с различными клиентами по всей стране. В частности, мне приходилось каждые два месяца готовить презентации на тему коммуникации и восприятия для участников программы развития административного персонала IBM.

Проводя необходимые исследования и готовя соответствующие материалы, я чрезвычайно заинтересовался тем, как формируется восприятие, как оно воздействует на наши взгляды и как наши взгляды воздействуют на наше поведение. Это привело меня к изучению теории вероятности и самореализующихся предсказаний, или «эффекта Пигмалиона», а также к осознанию того, насколько глубоки корни нашего восприятия. Я понял, что мы должны внимательно смотреть не только на мир вокруг нас, но еще и на «призму», сквозь которую смотрим, и что сама эта «призма» определяет наше восприятие мира.

Беседуя о тех концепциях, которым я обучал сотрудников IBM, мы с Сандрой постепенно осознали, что все, чем мы стремились помочь нашему сыну, не гармонировало с тем, как мы на самом деле воспринимали, видели его. Когда мы честно признались себе в наших глубоко скрытых чувствах, мы осознали, что в глубине души воспринимали нашего сына как ребенка, отстающего в развитии. Поэтому, сколько бы мы ни трудились над своими установками и поведением, что бы ни делали и ни говорили, наши действия оставались малоэффективными, так как он неизменно читал в них: «Ты не способен на это. Ты нуждаешься в помощи».

Мы начали понимать, что если мы хотим что-либо изменить, то начинать надо с себя. И для того, чтобы измениться, мы прежде всего должны поменять свое восприятие.

ЭТИКА ЛИЧНОСТИ И ЭТИКА ХАРАКТЕРА

Помимо исследования восприятия я занялся изучением литературы, посвященной успеху, которая была издана в США начиная с 1776 года. Я читал и просматривал сотни книг, статей и очерков в таких областях, как самосовершенствование, популярная психология и помощь самому себе. Так у меня в руках появилась выжимка, субстанция того, что свободные и демократически настроенные авторы считали ключом к успеху в жизни.

Исследуя двухсотлетнюю историю сочинений, посвященных достижению успеха, я обнаружил одну поразительную вещь. Анализ проблем, с которыми столкнулись мы в нашей семье, и аналогичных проблем в жизни и отношениях множества людей, с которыми я работал на протяжении многих лет, позволил мне понять, что в последние пятьдесят лет литература, посвященная достижению успеха, носила поверхностный характер. В ней описывались техники создания имиджа, специальные приемы быстрого действия — своеобразный «социальный аспирин» или «пластырь», которые предлагались для решения острейших проблем. Благодаря этим средствам некоторые проблемы могли на какое-то время потерять свою остроту, однако глубинные, хронические очаги болезни оставались незатронутыми, воспалялись и давали о себе знать вновь и вновь.

Полной противоположностью сказанному была литература первых ста пятидесяти лет. Почти вся она была посвящена теме, которую мы назовем «Этика характера как основа успеха». Здесь речь шла о таких личных качествах, как целостность личности, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность «золотому правилу». Образцом такой литературы является автобиография Бенджамина Франклина. В основном это были истории о том, как человек работал над собой с целью развития у себя определенных принципов и навыков.

Этика характера учит тому, что существуют основополагающие принципы эффективной жизни и что подлинного успеха и подлинного счастья можно добиться, лишь научившись следовать этим принципам.

Однако вскоре после окончания Второй мировой войны ключевое представление об успехе переместилось с этики характера на этику личности. Теперь успех стал рассматриваться скорее как функция социального образа личности, поведения и поступков, навыков и техник, служащих смазкой в механизме человеческого взаимодействия. Этика личности имеет два основных направления: первое — техника человеческих и общественных связей, и второе — позитивная ментальная установка (ПМУ). Эта философия в определенной степени отражена в таких вдохновляющих и мудрых изречениях, как «Ваше отношение определяет ваше положение», «У улыбки больше друзей, чем у хмурости» и «Человек может достичь всего, что понял и во что поверил».

Другие направления «личностного» подхода представляют собой явную манипуляцию или даже обман. Они побуждают вас использовать специальные приемы, чтобы понравиться другим людям, или проявлять ложный интерес к увлечениям других, чтобы вытянуть из них нужную вам информацию, или же демонстрировать власть и запугивать, когда это отвечает вашим

потребностям.

Порой подобная литература признает значение характера в достижении успеха, однако чаще всего рассматривает его обособленно, не отводя ему главной роли, роли катализатора. Ссылки на этику характера в этом случае являются формальными, пустыми словами, в действительности ставка делается на быстродействующие техники влияния, стратегию силы, навыки общения и позитивное мышление.

Я начал понимать, что именно этику личности мы с Сандрой подсознательно сделали основой тактики, которую пытались использовать в отношении нашего сына. Задумавшись более глубоко над различием между этикой личности и этикой характера, я понял, что хорошее поведение наших детей было для нас с Сандрой источником социального удовлетворения. Младший сын в этом смысле никакого удовлетворения нам не приносил. Наше представление о самих себе как о добрых, заботливых родителях оказалось более весомым, чем наше представление о собственном сыне, и, возможно, оказывало на него влияние. Мы гораздо больше заботились о нашем видении этой проблемы и способах ее преодоления, нежели беспокоились о судьбе своего ребенка.

Поговорив об этом, мы с Сандрой пришли к прискорбному выводу о сильном влиянии на наши поступки нашего собственного характера и наших мотивов, а также нашего представления о своем ребенке. Мы поняли, что социальные мотивы, двигавшие нами, совершенно не гармонировали с нашими глубокими внутренними ценностями и могли привести нас к «условной» любви к сыну и к утрате им чувства собственного достоинства. Поэтому мы решили сконцентрировать свои усилия на самих себе — не на нашем поведении, а на наших скрытых мотивах и нашем восприятии собственного сына. Вместо того чтобы стараться изменить его, мы попытались взглянуть на него со стороны — отделить себя от него, ощутить его личность, индивидуальность и достоинство.

В результате глубоких раздумий, черпая силы в вере и молитвах, мы пришли к тому, что увидели в сыне самостоятельную, неповторимую личность. Мы увидели в нем бесконечные возможности, которые следовало реализовывать в соответствии с его собственным жизненным ритмом. Мы решили перестать волноваться, дать возможность его индивидуальности проявиться без нашего вмешательства. Свою естественную роль мы увидели в том, чтобы способствовать развитию индивидуальности сына, радоваться за него и ценить его. В придачу, мы поработали над своими мотивами и начали создавать «внутренние источники безопасности», позволяющие нам добиться того, чтобы наши представления о собственной значимости не зависели от «приемлемости» поведения наших детей.

Стоило нам избавиться от давления прежних представлений о сыне и выработать в себе мотивы, основанные на ценностях, как мы стали испытывать новые чувства. Мы обнаружили, что теперь радуемся за сына, а не сравниваем его с другими, не оцениваем его. Мы уже не пытались воспитывать его по своему подобию или соотносить его успехи с социальными ожиданиями. Мы оставили попытки мягко, но целенаправленно

лепить из него приемлемую социальную модель. Потому что теперь видели в нем полноценного в своей основе, вполне жизнеспособного человека. Мы прекратили защищать его от насмешек окружающих.

Приученный к опеке, сын поначалу испытывал немалые трудности и говорил нам об этом. Мы выслушивали его, однако совсем не обязательно на это реагировали. «Тебя не нужно защищать, — говорило наше молчаливое послание. — У тебя все в порядке».

Проходили недели и месяцы, и мало-помалу сын обретал уверенность в себе. Он начал развиваться в своем собственном жизненном ритме. Он стал добиваться выдающихся по социальным стандартам успехов — в учебе, общении, спорте, — продвигаться вперед быстрыми темпами, значительно быстрее, чем требовал так называемый естественный процесс развития. Шли годы, сына выбирали на руководящие должности в различные студенческие организации, он стал чемпионом штата по легкой атлетике, приносил домой только отличные отметки. Он вырос обаятельным, открытым парнем, доброжелательно относящимся ко всем окружающим.

Мы с Сандрой считаем, что впечатляющие достижения нашего сына в большей степени явились следствием его чувств по отношению к самому себе и его восприятия самого себя, а не просто откликом на социальные требования окружающего мира. Этот случай преподнес нам поразительный урок, весьма полезный как для воспитания других наших детей, так и применительно к иным жизненным ситуациям. Он привел нас к основанному на личном опыте осознанию принципиального различия между этикой личности и этикой характера. Наше убеждение хорошо выражено в словах псалмопевца: «Ищите в сердце своем с усердием, ибо из него вытекают реки жизни».

ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ

Переживания за нашего сына, изучение мною природы восприятия и чтение литературы об успехе — все это в совокупности привело меня к открытию — вот оно! — и все вдруг встало на свои места. Внезапно прозрев, я ощутил силу влияния этики личности и ясно увидел еле уловимые, зачастую до конца не осознаваемые несоответствия между тем, что я считал истинным, чему меня когда-то учили в детстве и что глубоко укрепилось во мне в качестве внутренних ценностей, и той философией «быстрого действия», которая использовалась в повседневной жизни. Я стал лучше понимать, почему на протяжении моей многолетней работы с людьми из самых различных сфер общества часто оказывалось, что все, чему я учил других и в эффективность чего верил сам, противоречит этой популярной теории.

Я вовсе не хочу сказать, что такие элементы этики личности, как развитие личности, обучение навыкам общения, оказанию влияния и позитивному мышлению, не приносят пользы и не являются порой абсолютно необходимыми для достижения успеха. Они действительно полезны. Однако это вторичные, а не первичные факторы. Так, используя способность человечества строить на фундаменте, заложенном предыдущими

поколениями, мы оказываемся настолько поглощенными собственно строительством, что забываем про основание, на котором оно происходит. К тому же, долгое время собирая урожай на поле, которое сами не засеивали, мы можем вообще забыть о необходимости сеять.

Если я пытаюсь использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить других делать то, что я хочу (лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться ко мне и друг к другу), а мой собственный характер при этом далеко не безупречен, отличается скрытностью и неискренностью, то я не смогу добиться долгосрочного успеха. Мое двуличие породит недоверие, и, что бы я ни делал, все будет воспринято как манипуляция, не поможет даже так называемый метод добрых человеческих отношений. А если веры нет или ее недостаточно, то, независимо от моего красноречия и добрых намерений, нет основы для прочного успеха. Только собственные великодушие и доброта человека делают применяемые им методы эффективными.

Сосредоточившись лишь на методах достижения успеха, вы будете напоминать студента, у которого спокойная безмятежная жизнь в течение семестра сменяется лихорадочной зубрежкой перед экзаменами. Все может закончиться хорошо. И вам даже удастся получить хорошие оценки. Однако, если не прилагать усилий изо дня в день, невозможно овладеть знаниями и стать по-настоящему образованным человеком.

А вы когда-нибудь задумывались над тем, насколько такая система применима в работе фермера? Скажем, вы забыли провести сев весной, все лето прогуляли, а затем осенью активно готовитесь к уборке урожая… Ферма — это натуральная система: сначала заплати, потом получи. Что посеешь, то и пожнешь — никаких исключений.

Тот же принцип должен использоваться и в поведении человека, в человеческих взаимоотношениях. Ведь и они тоже являются натуральными системами, в основе которых тот же закон урожая. В такой искусственной социальной системе, как школа, вы сможете добиться краткосрочного успеха, если научитесь использовать законы, придуманные человеком, научитесь «правилам игры». В большинстве случаев, если человеческие взаимоотношения носят кратковременный характер, можно воспользоваться этикой личности для поддержания разговора и для того, чтобы произвести на собеседника благоприятное впечатление, проявив обаяние и находчивость или сделав вид, что вас заинтересовало какое-то его увлечение. Можно применить быстродействующую технику, способную сработать в ситуациях непродолжительного общения. Однако при долгосрочных отношениях одни лишь второстепенные факторы не смогут использоваться достаточно долго. В конечном счете, если личности человека недостает цельности и внутренней силы, реальная жизнь вытащит на поверхность его истинные мотивы, и кратковременный успех сменится разрушением человеческих отношений.

Многим людям, преуспевшим в овладении вторичными факторами успеха, недостает главного — положительных качеств характера. Но рано или поздно это станет очевидным. Это обязательно проявится в долгосрочных отношениях — с сослуживцем или супругом, приятелем или ребенком-подростком,

переживающим кризис личности. Самое красноречивое в человеке — его характер. Как сказал однажды Эмерсон: «Вы так громко кричите мне в уши, что я не слышу, что вы говорите».

Разумеется, бывает и так, что человек, обладая силой характера, не владеет навыками общения, и это, безусловно, также влияет на качество взаимоотношений. Но этот фактор все же вторичен.

В конечном счете то, что мы собой представляем, оказывается куда более красноречивым, чем то, что мы говорим или делаем. Мы все это знаем. Есть люди, которым мы абсолютно доверяем, потому что знаем их характер. Красноречивы ли они, нет ли, владеют ли они техникой эффективного общения или не владеют — мы все равно им верим и успешно работаем с ними.

Уильям Джордж Джордан однажды сказал: «Каждый индивидуум наделен чудесной силой — невидимой, неслышимой и неосознаваемой — влиять на других людей самой своей жизнью. Человек постоянно излучает свою сущность — то, каков он есть, а не то, каким он хочет казаться».

СИЛА ПАРАДИГМЫ

Семь навыков высокоэффективных людей включают в себя многие из фундаментальных принципов человеческой эффективности. Эти навыки основополагающие; они обладают первичной значимостью. Они представляют собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех.

Однако, прежде чем усвоить эти семь навыков, необходимо понять, каковы наши собственные «парадигмы» и как осуществляется «сдвиг парадигмы». И этика характера, и этика личности являются примерами социальных парадигм. Слово « парадигма» пришло из греческого языка. Изначально это был научный термин, который в наше время наиболее часто используется в значении «теория», «модель», «представление», «понятие» или «система взглядов». В более общем смысле это то, как мы «видим» мир, — не в смысле зрения, а в смысле восприятия, понимания, толкования.

В нашем случае простейший способ определить, что такое парадигма, заключается в том, чтобы представить ее себе в виде карты местности. Понятно, что карта местности — это не местность. Карта — просто описание определенных характеристик территории. Именно это и есть парадигма. Это теория, объяснение или же модель чего-либо.

Предположим, что вам надо попасть в определенное место в центре Чикаго. В этом вам бы очень помогла карта города. Однако, допустим, у вас не та карта. Произошла опечатка, и карта Чикаго на самом деле оказалась картой Детройта. Можно представить себе вашу досаду от тщетности попыток попасть туда, куда вам нужно!

Вы можете поработать над совершенствованием своего поведения — прилагать больше старания, настойчивости, действовать в два раза быстрее. Но единственным результатом ваших усилий станет то, что вы еще быстрее окажетесь не в том месте.

Вы можете поработать над своим отношением, установкой, начать думать более позитивно. В нужное место вы все равно не попадете. Но, возможно, это вас и не огорчит, поскольку ваша установка будет настолько позитивна, что, где бы вы ни оказались, вам везде будет хорошо.

Суть в том, что в любом случае вы заблудитесь. Сама эта проблема не имеет никакого отношения ни к вашему поведению, ни к вашей установке. Проблема целиком заключается в том, что у вас неверная карта.

Вот если бы у вас в руках действительно была карта Чикаго, тогда ваша настойчивость имела бы значение, и если бы на своем пути вы столкнулись с досадными препятствиями, тогда ваша установка могла бы здорово вам помочь. Но первым и наиважнейшим требованием является точность карты.

Каждый из нас держит в голове множество таких карт. Их можно разделить на две категории: карты того, что есть на самом деле, или действительного, и карты того, что должно быть, или ценностей. Все, что с нами происходит в жизни, мы объясняем на основе этих мысленных карт. Мы редко интересуемся их точностью; обычно мы даже не подозреваем об их существовании. Мы просто предполагаем, что видим вещи такими, каковы они есть на самом деле или какими они должны быть.

Из подобных предположений проистекают наши установки и наше поведение. То, как мы воспринимаем определенные вещи, становится источником того, как мы думаем и как мы действуем.

Прежде чем двигаться дальше, я хочу предложить вам выполнить одно психологическое упражнение. В течение нескольких секунд посмотрите на картинку А. Затем посмотрите на картинку В и подробно опишите, что вы видите.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©



Картинка А



Картинка В

Видите ли вы женщину? Как вы думаете, какого она возраста? Как она выглядит? Как одета? Как вы думаете, кто она такая?

Вероятнее всего, вы опишете женщину на второй картинке как особу лет двадцати пяти — весьма привлекательную, элегантно одетую, обладательницу маленького носика и сдержанных манер. Если бы вы не были женаты, то приударили бы за ней. А если бы работали в модном магазине, то взяли бы ее манекенщицей.

А если я скажу вам, что вы ошибаетесь? И если я заявлю, что особа на картинке — пожилая женщина лет шестидесяти-семидесяти, с потухшим взглядом, огромным носом, и, разумеется, ни в какие модели не годится? Это женщина, которой вы, вероятно, захотели бы помочь перейти через дорогу.

Кто же прав? Взгляните на картинку снова. Видите ли вы теперь старуху?

Если нет, посмотрите еще. Видите большой крючковатый нос? Платок?

Если бы мы с вами общались лично, то смогли бы обсудить эту картинку. Вы бы описали мне, что вы видите, а я бы рассказал вам, что вижу я. И мы продолжали бы делиться мнениями до тех пор, пока не показали бы друг другу, что видит каждый из нас.

Поскольку мы не можем сделать этого, я предлагаю вам рассмотреть картинку C, а затем снова вернуться ко второй картинке.



Картинка C

Теперь вы видите пожилую женщину? Очень важно, чтобы, прежде чем продолжить чтение, вы ее увидели.

Впервые я столкнулся с этим упражнением много лет назад, будучи студентом Гарвардской школы бизнеса. Преподаватель с его помощью хотел показать, что двое людей, глядя на одно и то же, могут видеть разное и при

этом оба быть правы. Дело тут не в логике, а в психологии.

Преподаватель принес стопку карточек большого размера, на половине из которых было изображение молодой женщины, а на другой половине — пожилой женщины с картинки B. Он раздал карточки с изображением молодой женщины студентам, сидевшим в одной части аудитории, а карточки с изображением пожилой женщины — тем, кто сидел в другой ее части. Он предложил внимательно рассмотреть карточки, сконцентрировавшись на изображении в течение десяти секунд, а затем вернуть их. После этого он показал на экране картинку, помещенную на следующей странице и совмещающую оба изображения, и попросил студентов описать, что они видят. Почти все, кто вначале видел карточки с изображением молодой женщины, на экране увидели именно молодую женщину. И почти все из увидевших вначале карточку с изображением пожилой женщины, ее же теперь увидели и на экране.

Затем преподаватель попросил одного студента объяснить другому, из противоположной части комнаты, что он видит. В процессе их разговора высветились проблемы коммуникации.

— Что значит «старуха»! Этой женщине не больше двадцати — двадцати двух лет!

— Да ну, брось! Ты что, шутишь? Ей лет семьдесят, а то и все восемьдесят!

— Да ты что, слепой? Это же молодая женщина. Хорошенькая. За такой можно и приударить. Она просто прелесть!

— Прелесть? Да это старая карга!

Спор не угасал, каждый был уверен в своей правоте и доказывал свою позицию. И все это происходило несмотря на то, что студенты имели весьма важное преимущество, каким мы редко обладаем в реальной жизни: они с самого начала эксперимента знали, что существует другая точка зрения. И при всем при этом лишь очень немногие попытались взглянуть на картинку глазами другого человека. После долгих препирательств один из студентов подошел к экрану и, указав пальцем на линию на рисунке, сказал:

— Это колье молодой женщины!

На что другой возразил:

— Какое колье, это рот старухи!

Постепенно успокоившись, они стали обсуждать отдельные различия. Наконец сначала один студент, потом другой увидели, что на экране одновременно существуют два образа. Благодаря спокойному, терпеливому, детальному обсуждению все, кто находился в комнате, смогли увидеть картинку с другой точки зрения. Однако стоило отвернуться и потом снова взглянуть на изображение, как почти каждый из нас немедленно видел тот образ, на который настроился в течение первых десяти секунд знакомства с картинкой.

Я часто использую этот эксперимент в своей работе как с индивидуальными клиентами, так и с организациями, поскольку он позволяет сделать открытия, важные для нашей личной эффективности и эффективности нашего взаимодействия с другими людьми. Прежде всего он демонстрирует, насколько мощно заданность воздействует на наше восприятие, наши

парадигмы. Если десятисекундное изучение картинки способно оказать такое влияние на то, каким мы видим предмет, то что говорить о силе влияния нашего жизненного опыта! Все в нашей жизни, что способно оказывать на нас влияние, — семья, школа, церковь, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как этика личности, — все это оказывает на нас не осознаваемое нами воздействие, способствуя формированию нашей собственной системы взглядов, наших парадигм, наших карт. Кроме того, этот эксперимент показывает, что наши парадигмы являются источником наших установок и поведения. Вне их мы не можем действовать органично. Мы просто утратим свою целостность, если станем говорить и делать то, что противоречит нашим представлениям. Если вы, будучи подготовлены к тому, чтобы увидеть молодую женщину, именно ее и увидели на комбинированной картинке (так бывает в 90% случаев), то вам, несомненно, будет трудно думать о том, чтобы помочь ей перейти через дорогу. И ваше отношение к этой женщине, и ваше поведение должны непременно согласовываться с тем, как вы ее видите.

Это выявляет одно из слабых мест этики личности. Попытка изменить установки и поведение окажется бесплодной, если мы не изучим те основные парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают.

Кроме того, наш пример с картинками показывает, насколько сильно наши парадигмы влияют на характер наших взаимоотношений с другими людьми. Столь же ясно и объективно, как, по нашему представлению, мы видим окружающий мир, мы начинаем сознавать, что другие видят его иначе, со своей, очевидно столь же ясной и объективной, точки зрения. «То, на чем мы стоим, зависит от того, где мы сидим».

Каждый из нас склонен считать, что видит явления такими, каковы они есть в действительности, т.е. что он объективен. Однако дело обстоит совсем не так. Мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами, — или же таким, каким мы настроены его видеть. Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления, наши парадигмы. Стоит другим разойтись с нами во мнениях, как мы немедленно приходим к выводу, что не правы именно они. Однако, как показывает наш эксперимент, каждый видит одно и то же по-своему, сквозь призму собственного уникального опыта.

Это вовсе не означает, что фактов не существует вообще. В нашем примере два человека, восприятие которых изначально было запрограммировано разными изображениями, вместе рассматривают комбинированную картинку. Теперь они одновременно видят одни и те же факты — сочетание черных линий и белого пространства и оба признают их фактами. Однако интерпретация этих фактов каждым из них зависит от изначального опыта каждого, и все эти факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

Чем глубже мы осознаем, каковы наши основные парадигмы, карты или представления, а также до какой степени мы находимся под влиянием собственного жизненного опыта, тем с большей ответственностью относимся к своим парадигмам, изучаем их, сопоставляем их с реальностью,

прислушиваемся к мнению других, становимся восприимчивыми к чужим взглядам, вырабатывая таким образом более полное представление о реальности, а значит, и более объективную точку зрения.

СДВИГ ПАРАДИГМЫ И ЕГО СИЛА

Пожалуй, самым важным в нашем эксперименте является момент изменения, сдвига парадигмы, то, что можно назвать ощущением «Вот оно!» — когда кто-то наконец видит в комбинированной картинке новое изображение. Чем больше человек был связан изначальным восприятием, тем сильнее у него проявляется это ощущение — словно внутри зажигается какая-то лампочка.

Термин сдвиг парадигмы впервые был введен Томасом Куном в его знаменитой книге «Структура научных революций» (The Structure of Scientific Revolutions). Кун показывает, что почти любой значительный прорыв в области науки начинается с разрыва с традициями, старым мышлением, старыми парадигмами.

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею[1] земля представлялась центром Вселенной, но Коперник произвел сдвиг парадигмы и тем самым вызвал огромное сопротивление и подверг себя гонениям, провозгласив центром Вселенной Солнце. С этого момента внезапно все стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова физика была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной, исчерпывающей. Научный мир был революционизирован эйнштейновской парадигмой теории относительности, отличавшейся значительно большими возможностями предсказания и объяснения различных явлений.

До появления бактериологии очень много рожениц и новорожденных умирали, и никто не мог понять причин этого. Во время военных действий больше людей погибало от незначительных ран и болезней, чем от тяжелых травм и ранений. Но стоило появиться бактериологии, как эта новая парадигма, позволяющая лучше понимать, что происходит в организме, сделала возможным стремительное, потрясающее развитие медицины.

Современные Соединенные Штаты Америки есть плод сдвига парадигмы. Традиционной, существующей веками формой правления была монархия, основанная на божественном праве королей. Но вот была создана новая парадигма — народное правление, осуществляемое народом и для народа. Так родилась конституционная демократия, высвободив невиданные энергию и талант людей и создав новый, беспрецедентный в истории человечества уровень жизни, свободы и независимости.

Не все сдвиги парадигм происходят в позитивном направлении. Как мы сами смогли убедиться, сдвиг от этики характера в сторону этики личности уводит нас от тех самых корней, которые питают истинный успех и истинное счастье.

Однако независимо от того, уводят ли они нас в позитивном или

негативном направлении, оказывают ли они мгновенное или постепенное действие, сдвиги парадигм неизменно ведут нас от одного представления о мире к другому. И сдвиги эти порождают серьезные перемены. Наши парадигмы, верные или неверные, являются источником наших установок и поведения, а в конечном счете — наших взаимоотношений с другими людьми.

Помню мини-сдвиг парадигмы, испытанный мною одним воскресным утром в нью-йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на своих местах — кто-то читал газету, кто-то думал о чем-то своем, кто-то, прикрыв глаза, отдыхал. Все вокруг было тихо и спокойно.

Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали, так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно изменилась. Мужчина опустился на сиденье рядом со мной и прикрыл глаза, явно не обращая внимания на то, что происходит вокруг. Дети орали, носились взад-вперед, чем-то кидались, даже хватались за газеты пассажиров. Это было возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

Я почувствовал раздражение. Трудно было поверить, что можно быть настолько бесчувственным, чтобы позволять своим детям хулиганить, никак на это не реагируя и делая вид, словно ничего не происходит. Нетрудно было заметить, что все пассажиры вагона испытывали такое же раздражение. Словом, в конце концов я повернулся к этому человеку и сказал, как мне казалось, необычайно спокойно и сдержанно:

— Сэр, послушайте, ваши дети доставляют беспокойство стольким людям! Не могли бы вы призвать их к порядку?

Человек посмотрел на меня, словно только что очнулся от сна и не понимает, что происходит, и сказал тихо:

— Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать… Мы только что из больницы, где час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.

Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все в совсем ином свете и, как следствие, стал иначе думать, иначе чувствовать, иначе себя вести. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать свое отношение к этому человеку или свое поведение: мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием. У меня непроизвольно вырвались слова симпатии и сострадания:

— У вас только что скончалась жена? Ах, простите ради бога! Как же это произошло? Могу ли я чем-нибудь помочь?

Все изменилось в один миг.

Подобный сдвиг в мышлении происходит у многих людей, когда они сталкиваются с ситуацией, таящей в себе угрозу для жизни, и у них тут же меняются представления о том, что действительно важно, а что второстепенно, или когда им приходится выступать в новой для себя роли — мужа или жены, родителя или деда, начальника или руководителя.

Можно потратить недели, месяцы или даже годы, работая над этикой личности и стараясь изменить свои установки и поведение, но при этом даже близко не подойти к тем переменам, которые происходят сами собой, когда

мы начинаем иначе смотреть на вещи.

Становится очевидным, что для того, чтобы произвести в жизни относительно небольшие перемены, достаточно заняться собственными установками и поведением. Если же необходимо значительное, качественное изменение, тогда придется поработать над нашими основными парадигмами.

Как говорил Торо[2], «на тысячу обрывающих листья с дерева зла находится лишь один, рубящий его под корень». Если мы прекратим обрывать листья, работая лишь над установками и поведением, и сразу примемся за корень — те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, — то как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

БЫТИЕ И ВИДЕНИЕ

Разумеется, не всегда сдвиг парадигмы происходит в один миг. В отличие от моего мгновенного прозрения в метро, тот сдвиг парадигмы, который произошел у нас с Сандрой по отношению к нашему сыну, был медленным, постепенным и сложным процессом. Подход, который мы изначально применили к нему, был следствием многолетнего влияния этики личности. Это был результат глубоко укоренившейся в нашем сознании парадигмы успешного выполнения родительской роли и критериев успеха наших детей. И только после того как мы сумели изменить эти базисные парадигмы и увидели все в ином свете, мы смогли качественно изменить самих себя и ситуацию в целом.

Чтобы по-другому взглянуть на нашего сына, нам с Сандрой пришлось стать другими. Наша новая парадигма была создана только тогда, когда мы серьезно поработали над развитием собственных характеров.

Парадигмы неотделимы от характера. Для человека быть — значит видеть. И то, что мы видим, тесно связано с тем, что мы собой представляем. Мы не слишком далеко продвинемся в изменении нашего видения, если одновременно не изменим самих себя, и наоборот.

Даже тот кажущийся мгновенным опыт сдвига парадигмы, происшедший со мной в вагоне метро, то изменение моего видения явились результатом заложенных во мне черт характера и ими же ограничивались. Убежден, что есть люди, которые, даже мгновенно осознав ситуацию, испытали бы лишь легкое сожаление или смутное чувство вины, однако продолжали бы сидеть в неловком молчании рядом с этим человеком, погруженным в свое горе. С другой стороны, я точно так же убежден, что есть и другие, которые, почувствовав, что что-то произошло, оказались бы гораздо более отзывчивыми и попытались бы понять этого человека и помочь ему гораздо раньше, чем я.

Парадигмы обладают силой, поскольку создают те призмы, сквозь которые мы смотрим на мир. Сила сдвига парадигмы — это сила, присущая каждому качественному изменению, независимо от того, происходит ли этот сдвиг мгновенно или является медленным и сложным процессом.

ПАРАДИГМА, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНЦИПАХ

Этика характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют принципы, управляющие человеческой эффективностью. Это естественные законы человеческого бытия, столь же реальные, столь же неизменные и бесспорные, как, скажем, закон всемирного тяготения в физике.

Идея существования и могущества этих принципов хорошо проиллюстрирована в рассказе Фрэнка Коха об опыте сдвига парадигмы, опубликованном в Proceedings — журнале Военно-морского института:

«Двум военным кораблям учебной эскадры пришлось провести несколько дней на маневрах в бушующем море. Я служил на головном корабле и, когда стало смеркаться, заступил на вахту. Из-за тумана видимость была плохой, поэтому капитан остался на мостике, чтобы следить за действиями команды.

Вскоре после того как стемнело, впередсмотрящий доложил:

— Огни прямо по курсу!

— На месте или движутся? — выкрикнул капитан.

— На месте, капитан! — ответил впередсмотрящий, и это означало, что мы следуем курсом, грозящим столкновением с другим судном.

Тут капитан приказал сигнальному:

— Передайте на судно: «Движемся курсом на столкновение, советую вам изменить курс на двадцать градусов!»

В ответ был получен следующий сигнал:

— Желательно, чтобы вы изменили курс на двадцать градусов!

Капитан говорит:

— Передай: «Я — капитан, измените курс на двадцать градусов!»

— Я — моряк второго класса, — приходит ответный сигнал. — Советую изменить курс на двадцать градусов!

К тому времени капитан распалился не на шутку.

— Сигнальте! — рявкнул он. — «Я — военный корабль! Измените курс на двадцать градусов!»

На это последовал ответ:

— Я — маяк!

Нам пришлось изменить курс».

Сдвиг парадигмы, происшедший у капитана — и у нас, когда мы прочитали этот фрагмент, — представляет ситуацию в совершенно ином свете. Мы увидели реальность, которая до этого была искажена ограниченным восприятием капитана и объективное осознание которой для нас в нашей жизни так же важно, как и для капитана корабля, оказавшегося в тумане.

Принципы подобны маякам. Это естественные законы, которые невозможно нарушить. Как выразился Сесиль Б. де Милль относительно принципов, которым посвящен его фильм «Десять заповедей», «мы не можем нарушить закон. Мы можем лишь сами разбиться о закон».

В своей жизни и своих взаимоотношениях люди видят только то, что предопределено парадигмами или картами, созданными их опытом и условиями существования. Однако подобные карты не есть территория. Они «субъективная реальность», т.е. всего лишь попытка описать эту территорию.

«Объективная реальность», или территория как таковая, состоит из принципов — «маяков», которые управляют человеческим развитием и благополучием и которые представляют собой естественные законы, пронизывающие ткань каждого цивилизованного общества на всем протяжении его истории и составляющие корни любой прочной и процветающей семьи или организации. Степень точности, с которой наши умозрительные карты описывают территорию, не влияет на характер существования этой территории.

Реальность подобных принципов, или естественных законов, очевидна каждому, кто способен глубоко мыслить и изучать циклы исторического развития. Эти принципы постоянно возникают в поле зрения, и то, насколько члены общества понимают их и насколько способны соответствовать им, либо обеспечивает обществу выживание и стабильность, либо ведет к распаду и краху.

Принципы, о которых я веду речь, — это не какие-то эзотерические, таинственные или даже религиозные идеи. Ни один из принципов, проповедуемых в этой книге, не является уникальной принадлежностью какого-либо вероисповедания или религии, включая ту, которую исповедую я сам. Эти принципы являются частью чуть ли не каждой из крупнейших религий, равно как и большинства основополагающих философских и этических систем. Это — истины, не требующие доказательств, что немедленно подтвердит каждый из вас. Можно сказать, что эти принципы, или естественные законы, являются частью человека, частью человеческого сознания, частью человеческой совести. Пожалуй, эти принципы характерны для каждого человеческого существа, независимо от условий его жизни и от его к ним отношения, даже если они окажутся подавленными и ослабленными этими условиями и личным неприятием.

Я имею в виду, скажем, такой принцип, как справедливость, откуда проистекают все наши представления о равенстве и правосудии. Я бы сказал, что детям присуще врожденное чувство справедливости, даже несмотря на имеющийся негативный опыт. Существует огромное разнообразие толкований справедливости и способов ее достижения, однако в самой идее справедливости не усомнится никто.

Следующий пример — такие принципы, как честность и искренность. Они создают основу доверия, без которого невозможно сотрудничество и долгосрочное развитие личности и межличностных отношений.

Очередной принцип — человеческое достоинство. Эта ценность заложена в основу Декларации независимости США: «Мы исходим из той очевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотъемлемыми правами, к числу которых относятся право на жизнь, свободу и стремление к счастью».

Следующий принцип — это служение , или идея необходимости внесения вклада в общее дело. Далее идут качество и совершенство.

Есть еще принцип потенциальных возможностей — идея о том, что мы находимся в начальной стадии развития и можем расти и развиваться, все шире и шире раскрывая свои потенциальные возможности и развивая свои

способности. С принципом потенциальных возможностей связан принцип роста — процесс высвобождения потенциальных и развивающихся способностей, непременно требующий присутствия таких принципов, как терпение, воспитание и воодушевление.

Принципы не обязательно подтверждаются практикой. Практическая деятельность или практические действия всегда индивидуальны. То, что срабатывает в одном случае, совсем не обязательно сработает в другом, что с готовностью подтвердят родители, пытавшиеся воспитывать второго ребенка так же, как первого. В то время как наши поступки в разных ситуациях могут быть разными, принципы являют собой глубинные, основополагающие истины, имеющие универсальное применение. Их можно применять к отдельным людям, к семье, к разнообразным частным или общественным организациям. Если эти истины преобразуются в навыки, они дадут людям возможность применять широкий спектр правил к различным ситуациям.

Принципы не есть ценности. У шайки воров могут быть свои ценности, однако они нарушают те фундаментальные принципы, о которых мы толкуем. Принципы — это территория. Ценности — это карты. Если мы ценим настоящие принципы, мы приходим к истине — к пониманию явлений такими, каковы они есть.

Принципы — это те направляющие человеческого поведения, которые, бесспорно, обладают устойчивой и постоянной ценностью. Они фундаментальны. Они практически неоспоримы, потому что очевидны. Самый легкий способ понять очевидность принципов — это просто-напросто представить себе всю абсурдность попытки жить эффективно, руководствуясь тем, что противоречит этим принципам. Сомневаюсь, чтобы кто-нибудь всерьез счел несправедливость, обман, низость, посредственность или вырождение надежной основой длительного счастья и успеха. Хотя люди могут спорить о том, как определяются, проявляются или осуществляются эти принципы, я думаю, что в глубине души все знают, все убеждены в том, что эти принципы существуют.

Чем теснее наши карты или парадигмы связаны с этими естественными законами, тем более точными и функциональными они являются. Точная карта окажет гораздо большее воздействие на нашу личную и межличностную эффективность, чем любые усилия, направленные на изменение наших установок и поведения.

ПРИНЦИПЫ РОСТА И ИЗМЕНЕНИЯ

Привлекательность этики личности, соблазнительность ее для многих заключается в кажущихся легкости и быстроте достижения с ее помощью высокого уровня жизни, личной эффективности и разносторонних, глубоких взаимоотношений с другими людьми, минуя естественный процесс труда и развития.

Это символ, лишенный содержания, инструкция «Как быстро стать богатым», обещающая получение миллионов без приложения каких-либо усилий. Может даже показаться, что она вполне эффективна, однако человек-

то остается прежним.

Этика личности иллюзорна и обманчива. А попытка достичь высоких результатов методами быстрого действия окажется столь же успешной, как и попытка попасть в нужное место в Чикаго, пользуясь картой Детройта.

Процитируем Эриха Фромма[3], сумевшего разглядеть причины и следствия применения этики личности:

Сегодня мы имеем дело с индивидуумом, ведущим себя подобно автомату, который не знает и не понимает самого себя. Знает он лишь того человека, которого ожидают в нем видеть — человека, который язык общения заменил бессмысленным лепетом, живой смех — синтетической улыбкой, чья истинная боль сменилась чувством тупого отчаяния. Об этом человеке можно сказать две вещи. Первое — что он страдает от утраты непосредственности и индивидуальности, и это может оказаться неизлечимой болезнью. Второе — он мало чем отличается от нас и от миллионов тех, кто ходит по этой земле.

В жизни каждого человека присутствуют последовательные стадии роста и развития. Ребенок учится переворачиваться на животик, садиться, ползать, затем ходить и бегать. Каждый шаг важен и требует времени, и ни один не может быть пропущен.

Это относится ко всем жизненным фазам, ко всем областям развития, будь то обучение игре на фортепиано или эффективному общению с коллегой по работе. Это верно как в отношении отдельной личности, так и в отношении семьи и целой организации.

Нам известен этот принцип процесса, и мы принимаем его как факт для мира физических явлений. Гораздо труднее применить этот принцип к эмоциональной сфере, к сфере человеческих отношений или к характеру личности. Но даже если мы сможем понять это, то принять это и жить в соответствии с этим пониманием окажется еще более трудной задачей. Вот почему иногда мы ищем более короткий путь и надеемся получить желаемый результат, перескочив через несколько жизненно важных ступенек и сэкономив на этом время и силы.

Однако что же получается, когда мы пытаемся сократить естественный процесс нашего роста и развития? Представьте, что вы, будучи весьма средним игроком в теннис, решили поразить окружающих, выступая в соревнованиях с мастерами. К чему это приведет? Разве одно только позитивное мышление позволит вам эффективно противостоять профессионалу?

Что будет, если вы сможете убедить своих друзей, что играете на фортепиано на уровне концертирующего исполнителя, в то время как в действительности ваше место среди начинающих?

Ответ очевиден. Просто невозможно нарушать, игнорировать, сокращать этот естественный процесс развития. Это противоречит природе, и попытка найти короткую дорогу к успеху приведет лишь к разочарованию.

Если мои успехи в любой сфере деятельности соответствуют отметке «два» по десятибалльной шкале и я хочу передвинуться на отметку «пять», то

сначала мне нужно сделать шаг к отметке «три». «Путешествие в тысячу миль начинается с первого шага», и в каждый момент можно сделать только один шаг.

Если вы не дадите понять учителю, на каком уровне находитесь, — задавая вопросы или признаваясь в своем незнании, — вы никогда не сможете вырасти. Долго притворяться нельзя, ведь все непременно откроется. Признание собственной необразованности часто является первым шагом к образованию. Торо говорил: «Как можем мы помнить о своей необразованности, сознание которой так необходимо для нашего роста, если постоянно используем свои знания?»

В связи с этим мне вспоминается один случай. Две молодые девушки, дочери моего друга, пришли ко мне в слезах, жалуясь, что их отец с ними слишком строг и совсем их не понимает. Они боялись быть откровенными с родителями, опасаясь последствий. Но в то же время им были очень нужны любовь родителей, их понимание и советы.

Я поговорил с их отцом и выяснил, что умом он понимает эту проблему. Однако, согласившись с тем, что иногда не может совладать со своим характером, он отказался признать свою ответственность за происходящее и честно сказать, что уровень его эмоционального развития недостаточно высок. Гордость не позволяла ему сделать первый шаг, чтобы изменить ситуацию.

Чтобы отношения с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами были гармоничными, мы должны учиться слушать. А это требует от нас эмоциональных усилий. Слушать — это значит быть терпеливым, открытым, иметь желание понять, т.е. обладать чертами высокоразвитой личности. Гораздо проще действовать с низкого эмоционального уровня, давая при этом советы высокого уровня.

В случае с теннисом или фортепиано уровень нашего развития становится совершенно очевидным, так как тут притворяться невозможно. Однако в сфере характера и эмоционального развития не все так очевидно. Мы можем «принять позу» перед тем, кто нас плохо знает, или перед коллегой. Мы можем притвориться. И какое-то время у нас, возможно, что-то будет получаться — по крайней мере, на публике. Мы даже, возможно, обманем самих себя. И тем не менее я уверен, что большинство из нас прекрасно знают, что мы представляем собой на самом деле; и я думаю, что многим из тех, с кем мы живем и работаем, это тоже известно.

Я часто наблюдал последствия попыток сократить естественный процесс роста в сфере бизнеса, когда руководство пыталось «купить» новую корпоративную культуру и повысить производительность, качество, мораль и уровень обслуживания клиентов с помощью ярких речей, приветливых улыбок персонала, внешнего контроля или же посредством укрупнений, объединений, разделений и других структурных изменений — популярных и не популярных. Эти руководители не обращают внимания на то, что подобные манипуляции порождают атмосферу недоверия. Если используемые ими методы не срабатывают, они ищут другие приемы из арсенала этики личности, которые, в свою очередь, также будут игнорировать и нарушать естественные

принципы и процессы, являющиеся основой культуры высокого доверия.

Помню, я и сам много лет назад нарушил этот принцип. Однажды, придя домой во время празднования третьего дня рождения моей маленькой дочки, я увидел, как она забилась в угол гостиной, прижав к себе все подаренные ей игрушки и не позволяя другим детям с ними играть. Первое, что я заметил, — это то, что свидетелями проявления эгоизма малышки стали несколько родителей. Я был вдвойне смущен из-за того, что как раз в то время читал в университете курс, посвященный человеческим отношениям. И я понимал, или, по крайней мере, чувствовал, чего ждут от меня эти родители.

Атмосфера была накалена: дети окружили мою маленькую дочь, протягивая к ней руки и прося поиграть с теми игрушками, которые сами только что подарили, а моя дочь решительно им в этом отказывала. Я сказал себе: «Разумеется, я должен научить дочь делиться с другими! Умение делиться — одно из самых главных наших достоинств!»

Для начала я попробовал просто попросить ее:

— Солнышко, пожалуйста, поделись со своими друзьями игрушками, которые они тебе подарили!

— Нет! — упрямо ответила она.

Тогда я попытался воззвать к ее здравому смыслу:

— Солнышко, если ты научишься делиться своими игрушками с ребятами, которые пришли к тебе в гости, то и они поделятся с тобой игрушками, когда ты придешь к ним!

И снова дочка без лишних раздумий отрезала:

— Нет!

Я пришел в замешательство, ибо всем было очевидно, что я не имел на дочь влияния. Третьим методом, избранным мною, был подкуп. Я очень тихо сказал:

— Солнышко, если ты поделишься с ними, я дам тебе что-то вкусненькое. Я дам тебе кусочек жевательной резинки.

— Я не хочу жвачку! — закричала она.

После этого я начал впадать в отчаяние. Для четвертой попытки я выбрал угрозы и запугивание:

— Если не поделишься, тебе здорово попадет!

— Ну и что! — выкрикнула она. — Это мои игрушки! Я не должна ни с кем делиться!

В итоге мне пришлось применить силу. Я просто взял у нее из рук часть игрушек и раздал их детям:

— Берите, ребята, играйте!

Возможно, моей дочке нужно было получить опыт обладания этими игрушками, прежде чем отдать их другим. (В самом деле, как можно отдать то, чем не владеешь?) Она нуждалась в том, чтобы я, как отец, проявил большую эмоциональную зрелость и дал ей возможность получить этот опыт.

Однако в тот момент для меня большее значение имело мнение обо мне других родителей, а не рост и развитие моего ребенка и наших с ним взаимоотношений. Я просто изначально был уверен в собственной правоте: она должна была поделиться, а значит, была не права, не делая этого.

Возможно, уровень моих ожиданий по отношению к малолетней дочери был слишком высоким просто потому, что я сам находился на нижнем уровне своей собственной шкалы. Я оказался не способен или не пожелал проявить терпение и понимание и ждал от нее, что она отдаст свои вещи. В попытке компенсировать недостаток влияния я воспользовался силой своего отцовского положения и авторитета и принудил дочь сделать то, чего я от нее хотел.

Но использование силы оборачивается слабостью. Слабость использующего силу объясняется тем, что увеличивается его зависимость от внешних факторов. Становится слабей и тот, кто вынужден подчиниться, поскольку подчинение сковывает рост, формирование независимого мышления и внутренней дисциплины. В конечном счете ослабевают человеческие взаимоотношения. Сотрудничество уступает место страху, и оба — тот, кто использует силу, и тот, кто вынужден подчиниться, — становятся более эгоистичными и агрессивными.

Но что же происходит, когда сам источник используемой силы — будь то огромный рост или физическая мощь, позиция, авторитет, какой-то документ, высокое положение, внешность или прежние достижения — изменяется или вовсе перестает существовать?

Если бы я был более зрелым, я мог бы положиться на свою внутреннюю силу — на свое понимание роста и необходимости делиться, на свою способность любить и воспитывать — и позволил бы дочери самой сделать выбор: делиться или нет. Возможно, после попытки урезонить ее я мог бы переключить внимание детей на какую-то интересную игру, сняв таким образом со своего ребенка эмоциональное давление. Теперь я уже знаю, что, как только дети обретают чувство собственности, они делятся своими игрушками совершенно естественно, свободно и спонтанно.

Мой опыт говорит мне, что учить нужно не всегда. Когда отношения натянуты и атмосфера накалена эмоциями, попытка учить часто воспринимается как форма осуждения и неприятия. В то же время, когда отношения хорошие, по-моему, гораздо полезнее поговорить с ребенком наедине и спокойно обсудить то, что считаешь важным и чему хочешь его научить. Наверное, чтобы поступить именно так, требовалась более высокая эмоциональная зрелость, чем тот уровень терпения и внутреннего контроля, которым я обладал в то время.

Возможно, чувство собственности должно приходить раньше, чем потребность делиться. Возможно, многие из тех, кто отказывается отдавать в семье и браке, делиться со своими близкими или же кто отдает механически, просто не знают, что такое самообладание, поскольку никогда не знали, что такое владеть собой, не осознавали своей индивидуальности и не испытывали чувства собственного достоинства. Если мы хотим по-настоящему помочь нашим детям, нам необходимо быть достаточно терпеливыми, чтобы позволить им испытать чувство собственности, и достаточно мудрыми, чтобы развить у них дар отдавать, обучая их этому на собственном примере.

НАШЕ ВИДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ И ЕСТЬ ПРОБЛЕМА

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Никого не оставляет равнодушным успех, которого добиваются отдельные люди, семьи или целые организации, опирающиеся на твердые принципы. Всех восхищают сила и зрелость таких людей, единство и сплоченность таких семей, гибкость и синергетическая культура таких организаций.

Люди тут же задают вопрос, диктуемый их основной парадигмой: «Как вам это удается? Научите меня своей методике!» На самом деле их слова означают: «Дайте мне рецепт, следуя которому я смогу быстро решить свою собственную проблему!»

И найдутся учителя, которые дадут им то, о чем они просят. Освоенные ими навыки и техники в течение какого-то короткого промежутка времени могут казаться вполне эффективными. С помощью этого «социального аспирина», возможно, даже удастся снять некоторые острые проблемы.

Однако причина проблемы останется, а со временем появятся и новые болезненные симптомы. Чем больше люди заняты поиском быстрого решения и чем больше они концентрируются на внешних проявлениях проблемы, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое болезненное состояние. Наше видение проблемы и есть проблема.

Перечитайте описания проблем, приведенные в начале этой главы, и определите степень влияния этики личности на мышление авторов этих описаний.

Я прошел множество курсов обучения эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболею и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удается научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других сотрудников, которые обладают этими качествами?

Этика личности подсказывает мне, что в данном случае можно было бы предпринять какие-то решительные действия: раскачать подчиненных, расшевелить их, чтобы люди пришли в форму и начали ценить то, что имеют. Или же следует найти какую-то мотивирующую программу тренинга, которая бы заставила их работать с большей отдачей. Или мне следовало бы нанять новых сотрудников, которые бы лучше работали.

Но разве при таком откровенно нелояльном моем поведении подчиненные не стали бы задавать себе вполне естественный вопрос: забочусь ли я об их интересах? Не почувствовали бы, что я обращаюсь с ними как с неодушевленными механизмами? И была бы в этих ощущениях какая-то доля правды?

Если вдуматься, разве не именно такими я их себе представляю? Может быть, то, как я отношусь к работающим на меня людям, как раз и является частью проблемы?

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и ощущаю прессинг весь день. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал

семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины всяких систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но все же я не могу сказать, что живу счастливой, плодотворной и спокойной жизнью, как мне бы того хотелось.

Этика личности подсказывает мне, что должно найтись что-то, способное помочь мне более эффективно распределять свое время, — какие-то семинары или пособия по планированию времени.

Но не может ли оказаться, что возросшая производительность не решит моих проблем? Разве то, что я буду успевать сделать больше дел за меньший промежуток времени, избавит меня от беспокойства? А не выйдет ли так, что это только обострит мою реакцию на людей и обстоятельства, которые, похоже, управляют моей жизнью?

А нет ли здесь чего-то еще более важного и глубокого — некой парадигмы внутри меня самого, которая и определяет то, как я воспринимаю свое время, свою жизнь и свой собственный характер?

Наш брак перестал приносить нам радость. Не могу сказать, что у нас постоянные скандалы; просто мы больше не любим друг друга. Мы обращались к консультанту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, просто уже не способны оживить прежние чувства.

Этика личности подсказывает мне, что должна существовать какая-то книга или какой-то специальный семинар, на котором, обсудив свои чувства вместе с другими его участниками, моя жена научится лучше меня понимать. Или все это бесполезно и только новые отношения с другим человеком позволят мне обрести ту любовь, к которой я стремлюсь?

А может быть, дело вовсе не в моей супруге? Может быть, я сам способствую развитию ее недостатков и сам ставлю свою жизнь в зависимость от ее ко мне отношения? Наверное, вся проблема порождается парадигмой моих собственных представлений о любви и браке?

Теперь вы видите, насколько сильно парадигмы этики личности влияют на наше восприятие проблем и на выбор способа, которым мы пытаемся их решать?

Сегодня многие начинают утрачивать иллюзии в отношении пустых обещаний этики личности. В своих поездках по стране, работая с различными организациями, я обнаружил, что стратегически мыслящие руководители потеряли интерес к так называемым «психологам» и «мотиваторам», которым нечего предложить, кроме развлекательных историй, перемежаемых банальностями.

Серьезным людям нужна суть; им нужен процесс. Им нужно нечто большее, чем средства первой помощи — «социальный аспирин» и «социальный пластырь». Они хотят решать глубокие хронические проблемы и концентрироваться на принципах, дающих долгосрочные результаты.

НОВЫЙ УРОВЕНЬ МЫШЛЕНИЯ

Альберт Эйнштейн заметил: «Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали».

Когда мы, посмотрев вокруг и заглянув глубоко в себя, видим проблемы, созданные за время нашего существования под знаком этики личности, мы начинаем осознавать, что это глубокие, фундаментальные проблемы, которые невозможно решить на том поверхностном уровне, на котором они создавались.

Чтобы решить их, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления — парадигма на основе принципов, определяющих территорию эффективного человеческого бытия и взаимодействия с другими людьми.

Именно этому новому уровню мышления посвящена книга «Семь навыков высокоэффективных людей». Это основанный на принципах, базирующийся на человеческом характере подход к личной и межличностной эффективности. Это подход «изнутри наружу».

«Изнутри наружу» означает, что начинать надо с самого себя. Более того, начинать надо с самой потайной части себя: со своих парадигм, своего характера и своих мотивов.

Согласно этому подходу, человек, желающий, чтобы его брак был счастливым, сам должен излучать позитивную энергию и избегать негативной, ни в коем случае не усиливая ее. Если вы хотите иметь хорошие, дружеские отношения со своим ребенком-подростком, то должны быть более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. Если хотите иметь больше свободы, больше простора в своей работе, будьте более ответственным, более полезным работником, готовым помочь другим. Если хотите, чтобы вам верили, постарайтесь быть достойным доверия. Если вам нужна вторичная значимость — признание вашего таланта, — сначала сосредоточьтесь на первичном — характере.

Подход «изнутри наружу» говорит, что общей победе[4] предшествует победа личная, что способности давать и выполнять данные другим обещания предшествует способность давать и выполнять обещания, данные самому себе. Этот подход говорит о том, что нелепо ставить личность выше характера, пытаться улучшить отношения с другими, не улучшив самого себя.

«Изнутри наружу» — это продолжительный процесс обновления, основанный на естественных законах, управляющих ростом и развитием человека. Это восходящая спираль роста, ведущая к более высоким формам — ответственной независимости и эффективной взаимозависимости.

Я имел возможность работать с множеством людей — удивительных, талантливых, людей, которые всей душой стремятся к счастью и успеху, людей ищущих, людей поразительных. Я работал с бизнесменами, со студентами, с церковными и светскими организациями, с семьями и супружескими парами. И ни разу, несмотря на весь мой опыт, я не видел, чтобы серьезные решения проблем, счастье или длительный успех приходили «снаружи внутрь».

Зато я видел жертв влияния парадигмы «снаружи внутрь» — несчастных людей, ощущающих собственную беспомощность и зацикленных на тех слабостях других людей и на тех внешних обстоятельствах, в которых они

видели причину своих бед. Я видел несчастливые браки, в которых каждый из супругов ждал, что изменится другой, каждый перечислял грехи другого и пытался его переделать. Я был свидетелем диспутов по вопросу повышения эффективности труда, на которых уйма времени и энергии тратилась на попытки разработать законы, которые заставили бы людей вести себя так, словно основа развития доверия уже существует.

Нашей семье довелось жить в трех самых горячих точках планеты — Южной Африке, Израиле и Ирландии, и я считаю, что источником нескончаемых проблем в каждом из этих мест является преобладание социальной парадигмы «снаружи внутрь». Каждая группа, вовлеченная в конфликт, убеждена, что проблема заключается в другой стороне и она будет решена, если «они» (другая сторона) «изменятся» или вовсе «исчезнут».

Для большинства людей сдвиг парадигмы «снаружи внутрь», замена ее подходом «изнутри наружу» представляет огромную сложность. Это объясняется, главным образом, сильным влиянием условностей и социальной парадигмы этики личности.

Однако, проанализировав собственный опыт — как личный, так и почерпнутый в процессе работы с тысячами разных людей, — а также внимательно изучив причины успеха отдельных исторических личностей и обществ, я убедился, что многие принципы, воплощенные в семи навыках, уже существуют глубоко внутри нас, в нашем сознании и здравом смысле. Для того чтобы распознать их и развить, чтобы использовать их в соответствии с нашими важнейшими потребностями, мы должны мыслить по-иному, сдвинуть наши парадигмы на новый, более глубокий уровень — «изнутри наружу».

Я убежден, что если мы искренне будем стараться понять эти принципы и использовать их в нашей жизни, то сумеем открыть для себя истину, заключенную в словах Т.С. Элиота:

Мы не должны останавливаться в своих поисках. И в конце их мы прибудем в то же место, с которого начали, и увидим его словно впервые.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Семь навыков: общее представление

Наша суть отражается в наших повторяющихся действиях. Отсюда следует, что совершенство есть не действие, а привычка.

Аристотель

В основе своей наш характер состоит из наших привычек. «Посеешь мысль, пожнешь поступок; посеешь поступок, пожнешь привычку; посеешь привычку, пожнешь характер; посеешь характер, пожнешь судьбу», — гласит афоризм.

Привычки — важные факторы в нашей жизни. Это устойчивые и часто неосознанные шаблоны поведения, постоянно, день за днем отражающие наш характер и порождающие нашу эффективность… или неэффективность.

Великий просветитель Хорейс Манн[5] говорил: «Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и вскоре его уже невозможно разорвать». Лично я не могу согласиться с последней частью этого высказывания. Я убежден, что разорвать этот канат можно. Привычки можно приобретать, но от них можно и избавляться. Но я знаю также, что это невозможно сделать быстро. Это длительный процесс, требующий серьезных обязательств перед самим собой.

Те из нас, кто следил за полетом «Аполлона-11», были потрясены, увидев, как первые люди высадились на Луне, а потом вернулись на Землю. Слова «фантастично» и «невероятно» не могли передать атмосферу тех насыщенных событиями дней. Но, чтобы попасть на Луну, космонавтам пришлось преодолеть огромную силу земного притяжения. Первые несколько минут, первые несколько миль космического полета потребовали больше энергии, чем было потрачено за все последующие дни путешествия длиной в полмиллиона миль.

Так и привычки обладают огромной силой притяжения — гораздо большей, чем многие могут себе представить. Отказ от таких противоречащих основным принципам человеческой эффективности привычек, как откладывание на потом, нетерпеливость, критиканство и эгоизм, требует больше, чем простого усилия воли и незначительных изменений в нашей жизни. «Отрыв» требует огромных усилий, но едва мы преодолеем силу притяжения, как наша свобода получит новое измерение.

Как и любая другая сила природы, гравитация может работать и на нас, и против нас. «Сила притяжения» некоторых наших привычек может мешать нам двигаться в выбранном направлении. В то же время именно сила гравитации составляет основу нашего мира: она удерживает планеты на орбитах и поддерживает порядок во Вселенной. Эта сила могущественна, и при правильном ее использовании мы сможем сделать так, что наши привычки станут основой гармонии и порядка в нашей жизни, необходимых для достижения эффективности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «НАВЫКА»

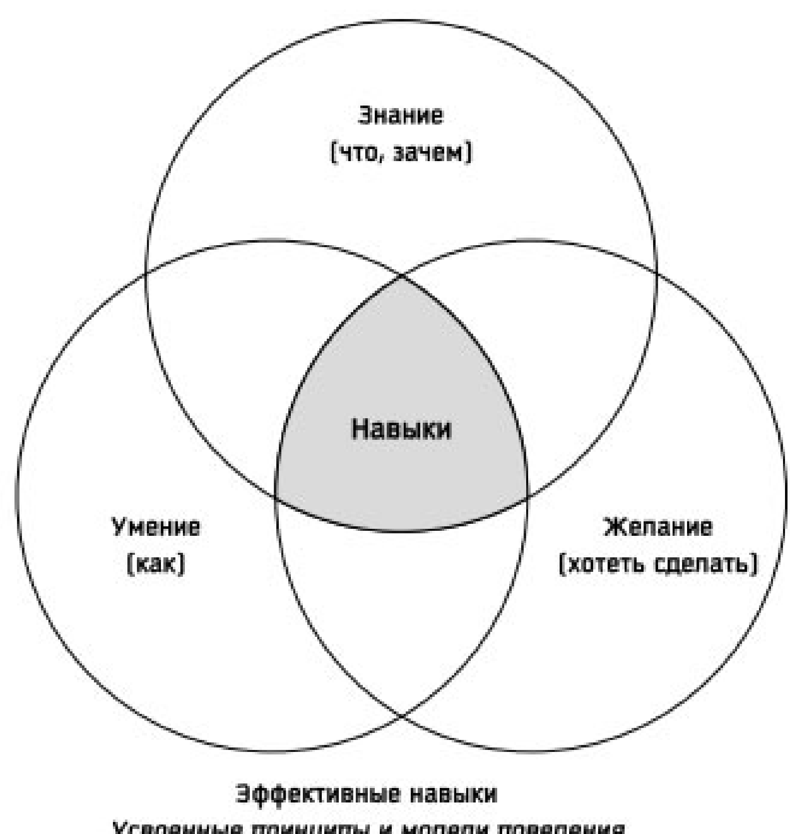
Исходя из целей нашей книги, определим навык[6] как пересечение понятий знание, умение и желание.

Знание — это теоретическая парадигма, определяющая, что делать и зачем. Умение дает представление о том, как делать. А желание — это мотивация: хочу делать. Чтобы развить у себя какой-то навык, необходимы все три компонента.

Я могу быть неэффективным во взаимодействиях со своими сослуживцами, женой и детьми, поскольку постоянно говорю им о своей точке зрения и никогда не выслушиваю их мнение. Если я не овладею принципами человеческого взаимодействия, я, возможно, даже и не узнаю, что нужно слушать других.

Даже если мне известно, что для эффективного взаимодействия с другими людьми мне просто необходимо слушать, что они говорят, вполне может оказаться, что я этого не умею, не знаю, как внимательно слушать другого человека.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©



Эффективные навыки
Усвоенные принципы и модели поведения

Однако признания необходимости слушать и умения это делать еще недостаточно. Пока я не захочу слушать, пока у меня не появится желания это делать, знание и умение не станут навыком. Создание навыка требует работы во всех трех направлениях.

Изменение бытия/видения — восходящий процесс: бытие изменяет видение, которое, в свою очередь, изменяет бытие, и т.д. по мере нашего продвижения по восходящей спирали роста. Работая над знанием, умением и желанием и порывая со старыми парадигмами, которые, возможно, долгие годы казались нам источником безопасности, мы можем выйти на новый уровень личной и межличностной эффективности.

Иногда этот процесс бывает болезненным. Это изменение, которое должно быть мотивировано высшей целью, готовностью подчинить то, к чему вы стремитесь сейчас, тому, что вы хотите получить в долгосрочной перспективе. Но этот процесс ведет к счастью — «цели и форме нашего существования». Счастье хотя бы частично можно определить как результат желания и способности жертвовать тем, к чему мы стремимся сейчас, во имя того, что мы хотим получить в конечном счете.

ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Семь навыков — это не набор отдельных психологических приемов или формул. Находясь в гармонии с естественными законами развития, эта методика предлагает последовательный и в высшей степени интегрированный подход к развитию персональной и межличностной эффективности. Она помогает нам двигаться вперед по оси зрелости от зависимости к

независимости и взаимозависимости.

Каждый из нас начинает жизнь младенцем, полностью зависимым от окружающих. Нами руководят, нас воспитывают, о нас заботятся близкие. Без этой заботы мы прожили бы всего несколько часов, от силы несколько дней.

Затем проходят месяцы, годы, и мы становимся все более и более независимыми — в физическом, интеллектуальном, эмоциональном и финансовом смысле, — и вот наконец мы начинаем сами заботиться о себе, сами управляем своими поступками и полагаемся на самих себя.

Становясь старше и набираясь зрелости, мы все более отчетливо сознаем, что в мире все взаимозависимо, что существует некая экологическая система, которая управляет природой и человеческим обществом. Затем мы обнаруживаем, что никакие наши достижения невозможны без взаимодействия с окружающими нас людьми, а значит, человеческой жизни также присуща взаимозависимость.

Наше превращение из младенца во взрослого человека протекает в соответствии с законами природы. И это превращение имеет много измерений. Скажем, полная физическая зрелость вовсе не обязательно наступает одновременно с эмоциональной и умственной зрелостью. С другой стороны, физическая зависимость вовсе не означает, что личность является недостаточно зрелой и в умственном или эмоциональном отношении.

Зависимость выражается ты-парадигмой: ты обо мне заботишься; ты добиваешься чего-то ради меня; ты не справился; в неудаче я обвиняю тебя. Независимость же выражена я-парадигмой: я могу это сделать; я несу ответственность; я полагаюсь на самого себя; я могу выбирать.

Взаимозависимость выражена мы-парадигмой: мы можем это сделать; мы можем взаимодействовать; мы можем, объединив наши способности и возможности, создать вместе что-то более значительное.

Зависимым людям необходима помощь других, чтобы получить то, что им нужно. Независимые могут получить все, что им нужно, благодаря собственным усилиям. Взаимозависимые люди объединяют свои усилия с усилиями других людей, чтобы достичь наибольшего результата.

Если я зависим в физическом смысле — парализован или имею какой-то физический недостаток, — я нуждаюсь в твоей помощи. Если я зависим в эмоциональном плане, мое чувство собственного достоинства и уверенности в себе зависит от твоего мнения обо мне. И если я тебе не нравлюсь, это доставляет мне страдания. Если же я зависим в интеллектуальном смысле, я рассчитываю на то, что ты будешь думать за меня, найдешь решение всех моих проблем.

Если я независим в физическом отношении, я прекрасно могу все делать сам. Если я обладаю интеллектуальной независимостью, я могу мыслить самостоятельно, мне доступны различные уровни абстрактного мышления. Я умею мыслить творчески и аналитически, а также четко формулировать и излагать свои мысли. Если я независим в эмоциональном отношении, то все мои утверждения и поступки порождены моей внутренней уверенностью. Я сам управляю своими действиями. Мое чувство собственного достоинства не зависит от того, хорошо или плохо ко мне относятся, от того, как обращаются

со мной окружающие.

Нетрудно заметить, что независимость требует большей зрелости, чем зависимость. Независимость — это наше наиважнейшее достижение по отношению к самим себе. Однако независимость — не предел совершенства.

Между тем нынешняя социальная парадигма возводит независимость на пьедестал. Достижение независимости является целью многих общественных движений и отдельных личностей. В большинстве книг по самосовершенствованию независимость определяется как высшая ступень развития личности, в то время как коммуникации, работе в команде и взаимодействию отводится менее значительная роль. В большой степени сегодняшнее всеобщее стремление к независимости является нашей реакцией на зависимость — на то, что нами управляют другие люди, определяя нашу жизнь, используя нас и манипулируя нами.

Недопонимание концепции «взаимозависимости» приводит к тому, что это слово у многих ассоциируется с зависимостью. Вот почему мы видим людей, которые зачастую из чистого эгоизма разрушают свой брак, бросают детей, не желают брать на себя никакой социальной ответственности — и все это во имя независимости.

Реакция людей, выражающаяся в «срывании оков», «высвобождении», «самоутверждении» и стремлении поступать по-своему, часто скрывает их глубокую зависимость, от которой они не в состоянии избавиться, потому что она является скорее внутренней, чем внешней. Эта зависимость проявляется, например, тогда, когда мы позволяем недостаткам других портить нам жизнь или чувствуем себя жертвой других людей или неподвластных нам событий.

Конечно, иногда бывает необходимо изменить внешние обстоятельства. Однако проблема зависимости — это вопрос зрелости личности, и он мало связан с внешними обстоятельствами. Даже при благоприятных жизненных условиях незрелость и зависимость часто сохраняются.

Истинная независимость характера побуждает нас действовать самостоятельно. Она освобождает нас от зависимости от обстоятельств и окружающих, давая ощущение свободы и повышая нашу самооценку. Однако она не является конечной целью эффективной жизни.

Для взаимозависимого существования мало одной только независимости мышления. Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать индивидуально, но никогда не станут хорошими лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для счастья в браке и семейных отношениях или достижения успеха внутри какой-либо организации.

Жизнь по своей сути в высшей степени взаимозависима. Пытаться достичь максимума эффективности с помощью независимости — то же самое, что играть в теннис клюшкой для гольфа, совершенно не подходящим для этого предметом.

Взаимозависимость — проявление гораздо большей зрелости. Если я взаимозависим физически, то, даже будучи уверен в себе и своей работоспособности, я понимаю, что вместе мы можем сделать гораздо

больше, чем сделаю я один, даже если очень постараюсь. Если я взаимозависим эмоционально, мое чувство собственного достоинства не мешает мне ощущать потребность в том, чтобы любить других, а также быть любимым. Если я взаимозависим интеллектуально, я сознаю, что для обогащения своего ума я должен заимствовать все лучшее, что есть у других.

Будучи взаимозависимой личностью, я имею возможность щедро и осмысленно делиться с другими всем, чем обладаю сам, и получаю доступ к неисчерпаемым ресурсам и возможностям других людей.

Взаимозависимость — это тот выбор, который способен сделать лишь независимый человек. Зависимые люди не могут выбрать для себя взаимозависимость. Для этого у них недостаточно сильный характер; они недостаточно владеют самими собой.

Именно поэтому навыки 1, 2 и 3, описанные в последующих главах, посвящены способности владеть собой. Овладев этими навыками, зависимая личность становится независимой. Они основа развития характера, наши «личные победы». Личные победы предшествуют победам общим. Невозможно собрать урожай, не посадив семена в землю, так и в этом процессе невозможно изменить последовательность действий. Это процесс «изнутри наружу».

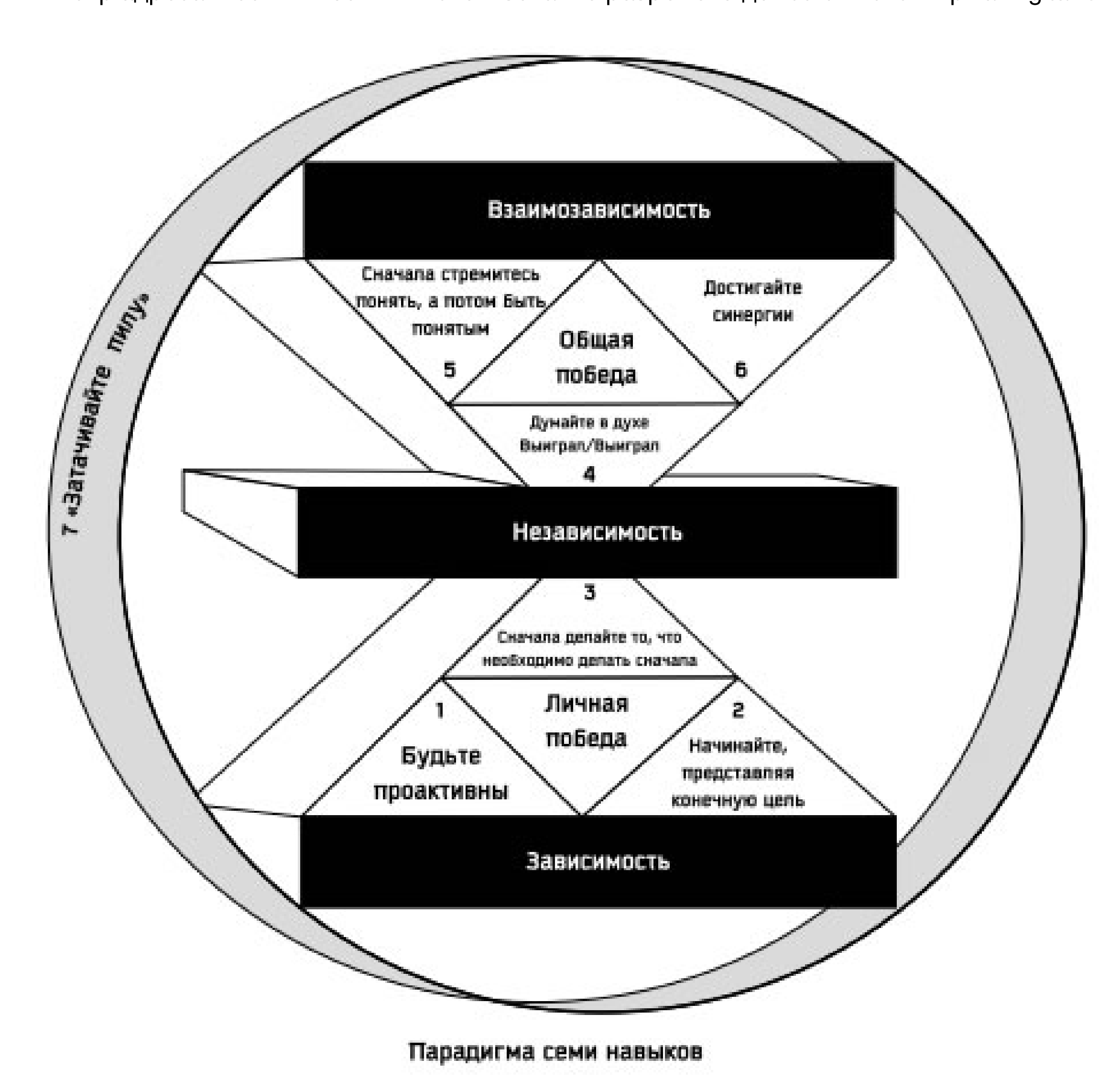
Став по-настоящему независимым, вы закладываете фундамент для эффективной взаимозависимости. Ваш характер приобретает основу, опираясь на которую вы можете эффективно работать над ориентированными в большей степени на личностные аспекты «общими победами». К этим победам, связанным с работой в команде, взаимодействием и коммуникацией, ведут навыки 4, 5 и 6.

Это, однако, не означает, что прежде чем работать над навыками 4, 5 и 6, необходимо достичь совершенства в овладении навыками 1, 2 и 3. Понимание их последовательности поможет вам более эффективно управлять своим развитием, но я вовсе не призываю вас провести в полном одиночестве несколько лет, до полного развития навыков 1, 2 и 3.

Являясь частицей взаимозависимого мира, вы должны ежедневно с этим миром взаимодействовать. Однако острые проблемы этого мира способны затмить их причины, кроющиеся в нашем характере. Понимание того, как ваш характер влияет на каждое проявление взаимозависимости, поможет вам прилагать усилия последовательно, в соответствии с естественными законами развития.

Навык 7 — это навык обновления, регулярного, сбалансированного обновления четырех основных составляющих человеческой жизни. Он объединяет и связывает между собой все остальные навыки. Это навык постоянного совершенствования, который создает восходящую спираль роста, поднимающую вас на новые уровни понимания и применения каждого из навыков по мере их освоения.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©



Парадигма семи навыков

На диаграмме внизу наглядно изображена последовательность и взаимосвязь семи навыков. Она будет постоянно использоваться нами по мере раскрытия как последовательных связей между навыками, так и их синергии — того, как, взаимодействуя, они придают друг другу новые, более четкие формы, увеличивающие их ценность. Каждая концепция или навык по мере их рассмотрения в данной книге будут сопровождаться диаграммой.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Семь навыков — это навыки эффективности. Поскольку в их основе лежат определенные принципы, они приносят лучшие из возможных долгосрочных результатов. Они становятся основой характера, набором средств, с помощью которых человек может эффективно решать самые разные проблемы, расширять свои возможности, а также постоянно открывать и встраивать в восходящую спираль роста новые принципы.

Они являются навыками эффективности еще и потому, что основаны на парадигме эффективности, которая находится в гармонии с естественным законом, с принципом, который я называю «P/PC-балансом», — принципом настолько твердым, что многим людям он кажется непостижимым. Однако

этот принцип легко понять, вспомнив басню Эзопа о гусыне и золотых яйцах.

В этой басне рассказывается о том, как бедный крестьянин в один прекрасный день увидел, что его гусыня снесла сверкающее золотое яйцо. Решив, что это чья-то шутка, он, прежде чем выбросить яйцо, решил все же отнести его к ювелиру. Каково же было его изумление, когда оказалось, что яйцо сделано из чистого золота! Крестьянин не мог поверить своему счастью. Но еще больше изумился он на следующий день, когда все происшедшее с ним накануне повторилось. После этого каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешил к гусыне и находил очередное золотое яйцо. Вскоре он стал сказочно богат. И все это происходило как в волшебном сне.

Однако вместе с богатством пришли алчность и нетерпение. Крестьянин уже не мог ждать целый день, чтобы получить очередное золотое яйцо. И он решил убить гусыню и получить все яйца разом. Но когда он разрезал живот гусыни, внутри оказалось пусто. У крестьянина больше не было золотых яиц и не было возможности получить их в будущем. Он убил гусыню, несшую золотые яйца.

Я бы сказал, что в основе этой басни лежит естественный закон, основное определение эффективности. Большинство людей воспринимают эффективность лишь с точки зрения конечного результата — золотого яйца: чем больше вы производите, чем больше делаете, тем выше ваша эффективность. Но, как показывает эта басня, истинная эффективность есть функция двух элементов — полученного результата (золотых яиц) и ресурсов и средств, позволяющих его получить (гусыня). Если вы сосредоточитесь на золотых яйцах и пренебрежете гусыней, то вскоре останетесь без ресурсов, производящих золотые яйца. С другой стороны, если вы будете заботиться только о гусыне, забыв про золотые яйца, то вскоре не сможете прокормить ни себя, ни гусыню.

Эффективность заключается в равновесии — в том, что я называю «Р/РС-балансом», где Р — желаемый результат, т.е. золотые яйца, а РС — ресурсы и средства, позволяющие эти золотые яйца получать.

ТРИ ТИПА РЕСУРСОВ

Существует три основных типа ресурсов: физические, финансовые и человеческие. Давайте рассмотрим каждый из них в отдельности.

Несколько лет назад я приобрел физический ресурс — электрическую газонокосилку. Я постоянно пользовался ею, ничего не делая для поддержания ее работоспособности. Косилка проработала два сезона, после чего стала давать сбои и наконец сломалась. Когда же я попытался ее починить, проведя полное техническое обслуживание и заточив ножи, оказалось, что мотор утратил половину своей изначальной мощности. Косилка стала практически непригодной к использованию.

Если бы я сделал инвестиции в ресурсы и средства (РС), т.е. в то, чтобы подольше сохранить работоспособность косилки, я бы и по сей день наслаждался получаемым результатом (Р) — подстриженным газоном. Вместо этого мне пришлось израсходовать на замену газонокосилки гораздо больше

времени и денег, чем я потратил бы на ее своевременное техническое обслуживание в течение всего длительного срока ее службы. Мои действия оказались неэффективными.

Стремясь к быстрой отдаче или мгновенным результатам, мы часто разрушаем дорогостоящие физические ресурсы — автомобиль, компьютер, стиральную машину, даже собственное тело и окружающую среду. Поддержание баланса между Р и PC позволяет сделать использование физических ресурсов гораздо более эффективным.

Такое же влияние Р/PC-баланс оказывает и на эффективность использования финансовых ресурсов. Как часто люди путают капитал с дивидендами! Вам приходилось когда-нибудь посягать на свой основной капитал, чтобы повысить свой уровень жизни, получить больше золотых яиц? С уменьшением капитала уменьшается и его способность давать дивиденды, или доход. Истощенный капитал все тает и тает, и вот наконец его не хватает даже на то, чтобы покрыть насущные потребности.

Нашим важнейшим финансовым ресурсом является наша способность зарабатывать деньги. Если мы не будем постоянно совершенствовать наши собственные PC, мы крайне ограничим свои возможности. Мы окажемся в плену текущей ситуации и начнем испытывать сильнейшее беспокойство по поводу того, что думают о нас наши коллеги или наш босс, мы будем экономически зависимыми и вынужденными постоянно защищаться. Это также неэффективно.

Столь же фундаментальное значение Р/PC-баланс имеет и для человеческих ресурсов. Для них он даже более важен, поскольку именно человек управляет физическими и финансовыми ресурсами.

Если двое людей, состоящих в браке, больше пекутся о добывании золотых яиц, нежели о поддержании тех отношений, которые дают им такую возможность, они часто становятся бесчувственными и невнимательными, перестают проявлять доброту и знаки внимания, столь необходимые для создания глубоких и прочных взаимоотношений. Теперь они стремятся манипулировать друг другом, думают только о собственных потребностях, отстаивают свою правоту и ищут доказательства ошибок партнера. Любовь, красота, нежность и непосредственность — все это уже не имеет значения. Гусыня начинает чахнуть.

А что можно сказать об отношениях родителей и детей? Когда дети малы, они очень зависимы, беззащитны. И так легко пренебречь развитием PC — обучением ребенка, общением с ним, стремлением выслушать его и понять. Гораздо проще воспользоваться своим положением и управлять ребенком, чтобы заставить его сделать то, что вам нужно, и так, как вам нужно, причем немедленно. Вы больше, вы умнее, следовательно, вы правы. Почему же тогда не сказать детям, что они должны делать? А то и прикрикнуть на них, припугнуть, настаивая на своем.

А еще можно детям во всем потакать. Польстившись на золотые яйца популярности, детям можно угождать, разрешая им все подряд. Тогда они вырастут недисциплинированными, безответственными, лишенными самодисциплины.

Любой из этих подходов — авторитарный или вседозволенности — свидетельствует о том, что на первом месте у вас золотое яйцо. Вы либо стремитесь к власти, либо хотите нравиться. Но что же в это время происходит с нашей гусыней? Каким чувством ответственности, какой самодисциплиной, умением сделать правильный выбор или достичь поставленных целей через несколько лет будет обладать ваш ребенок? А как насчет ваших с ним отношений? Когда он достигнет трудного подросткового возраста, времени кризиса личности, убедит ли его опыт взаимоотношений с вами в том, что вы в состоянии спокойно его выслушать, что вы по-настоящему его любите и цените как личность, что вам можно доверять? Будут ли ваши с ним отношения достаточно прочными, чтобы позволить вам достучаться до него, найти с ним общий язык, оказывать на него влияние?

Предположим, вы хотите, чтобы ваша дочь навела порядок в своей комнате, т.е. вы хотите получить Р, результат, золотое яйцо. Ваша дочь — та гусыня, тот ресурс, который это золотое яйцо, этот результат производит.

Если Р и РС находятся в равновесии, ваша дочь уберется в комнате с радостью и без всякого напоминания, поскольку считает это своей обязанностью, а ее внутренняя дисциплинированность побуждает ее выполнять свои обязанности. Ваша дочь — ценный ресурс. Она — гусыня, способная нести золотые яйца.

Однако если главным для вас является результат — т.е. то, чтобы комната была убрана, то вы будете ворчать на свою дочь, добиваясь немедленного выполнения этой работы. Возможно, вы даже дойдете до угроз и крика и, стремясь получить золотое яйцо, нанесете ущерб здоровью и благополучию гусыни.

Я хочу рассказать вам один интересный случай, связанный с РС, из опыта моих взаимоотношений с одной из дочерей. Однажды мы собирались провести вечер вдвоем. Я с удовольствием делаю это с каждым из моих детей, и со временем мы поняли, что ожидание такого совместного времяпрепровождения доставляет не меньшее удовольствие, чем сам вечер.

Так вот, я подошел к дочери и сказал:

— Солнышко, сегодняшний вечер — твой. Чем бы ты хотела заняться?

— Ну, пап, я не знаю, — ответила она.

— И все же, — упорствовал я, — чем бы ты хотела заняться?

— Видишь ли, — сказала она после некоторого раздумья, — ты не захочешь заняться тем, чем хотела бы заняться я.

— Да нет же, дорогая, — горячо воскликнул я, — я хочу выполнить твое желание! Что бы это ни было — это твой выбор.

— Я хочу пойти в кино на «Звездные войны», — сказала дочь. — Но я знаю, что ты не любишь эту картину. Тебе не нравятся фантастические фильмы, ты на них засыпаешь. Так что, пап, это совсем не обязательно.

— Ничего, милая, если ты этого хочешь, то и я тоже этого хочу.

— Папа, не волнуйся! Ведь совсем не обязательно каждый раз устраивать эти совместные прогулки! — Тут она помолчала и после паузы сказала: — А знаешь, почему тебе не нравятся «Звездные войны»? Потому что ты не понимаешь философии и смысла учения рыцарей-джедаев.

— Что-что?

— Вспомни, чему ты учишь людей, папа! Вот и рыцари-джедаи учат тому же.

— Правда? Немедленно идем смотреть «Звездные войны»!

И мы пошли в кино. Она села рядом со мной и изложила мне свою парадигму. Я стал учеником своей дочери. Это было восхитительно! Благодаря новой парадигме я смог увидеть, как философия подготовки рыцарей-джедаев проявляется в различных ситуациях.

Полученный результат (Р) не был запланированным; он явился неожиданным и очень приятным и полезным следствием инвестирования в ресурсы и средства (РС). Мы получили удовольствие от золотых яиц, а гусыня — качество наших отношений — была как следует накормлена.

РЕСУРСЫ И СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из чрезвычайно ценных свойств всякого верного принципа является то, что он применим в самых разнообразных ситуациях. На страницах этой книги мне хотелось бы поделиться с вами некоторыми способами применения этих принципов не только к отдельным личностям, но и к целым организациям, в том числе семьям.

Если люди, используя физические ресурсы организаций, пренебрегают Р/РС-балансом, они тем самым снижают эффективность данной организации и часто оставляют другим полуживую гусыню.

Представим себе, что человек, отвечающий за использование физического ресурса, например станка, стремится произвести хорошее впечатление на своего начальника. Компания, в которой он работает, стремительно растет, и продвижения по службе происходят быстро. Этот человек работает с полной отдачей: никаких простоев, никаких перерывов для ухода за станком. Он трудится за станком днем и ночью. Производительность феноменальна, затраты падают, доходы растут с космической скоростью. В кратчайший срок работник добивается повышения. Золотые яйца получены!

Но представьте себе, что у станка его сменяете вы. Вам в наследство достается совершенно больная гусыня — станок, который к тому времени уже износился и начинает давать сбои. Вам приходится много времени и средств тратить на техническое обслуживание. Затраты растут с космической скоростью, доходы резко падают. Кого же винят в потере золотых яиц? Вас. Ваш предшественник уничтожил станок, но бухгалтерская система компании информирует только о количестве произведенной продукции, затратах и доходах.

Особенно важно поддерживать Р/РС-баланс в отношении человеческих ресурсов организации — клиентов и сотрудников. Я знал один ресторан, который славился фирменным супом из моллюсков и в обеденное время был полон посетителей. Потом ресторан продали, а новый хозяин решил заняться добыванием золотых яиц, добавляя в суп больше воды. В течение месяца снижение затрат при сохранившемся обороте приносило очень высокие прибыли. Однако вскоре клиенты стали уходить. Доверие было подорвано, и

бизнес практически сошел на нет. Новый хозяин отчаянно пытался исправить положение, но пренебрежительное отношение к клиентам привело к утрате их доверия и, как следствие, очень важного ресурса — преданности клиента. Не стало гусыни, способной нести золотые яйца.

Есть такие организации, которые очень много говорят о внимании к клиентам, при этом совершенно забывая о тех, кто с этими клиентами взаимодействует, — о собственных сотрудниках. РС-принцип гласит: всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотели бы, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами.

Вы можете купить руки человека, но купить его душу невозможно. Его душа — то место, где рождаются энтузиазм и преданность. Вы можете купить его спину, но не его ум, а ведь именно в нем сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность.

Забота о РС заключается в том, чтобы обращаться со своими сотрудниками так же, как с клиентами, поскольку они добровольно отдают вам лучшее, что у них есть, — свою душу и свой ум.

Однажды я оказался в компании нескольких человек, и один из них задал вопрос:

— Как вы поступаете в отношении ленивых и некомпетентных сотрудников?

— Бросаю в них гранату! — ответил кто-то.

Часть присутствующих поддержала этот воинственный подход к управлению людьми, выраженный формулой «работай как надо или проваливай». Однако один из участников разговора спросил:

— А кто разбирает руины?

— Какие руины? Их нет!

— Хорошо, а почему бы вам не сделать то же самое с вашими клиентами? — заметил другой. — Скажите им: «Слушайте, если не хотите ничего покупать, проваливайте из моего магазина!»

— Нет, — сказал первый, — с покупателем так нельзя!

— А почему вы считаете, что с сотрудниками можно?

— Потому что я их нанимаю!

— Понятно. А скажите, ваши сотрудники хорошо к вам относятся? Работают ли они в полную силу? Как у вас дела с текучестью кадров?

— Да вы что, шутите? Где в наше время можно найти хороших работников? Постоянные увольнения, прогулы, работа по совместительству. Их ничто не интересует.

Такой подход, такая парадигма, заключающаяся в сфокусированности на золотых яйцах, перекрывает доступ к мощной энергии, источниками которой являются ум и душа другого человека. Конечно, быстро получить результаты — очень важно. Но важно не только это.

Эффективность заключается в равновесии. Перекос в сторону результатов (Р) приводит к подрыву здоровья, износу техники, уменьшению банковского счета и разрыву отношений. Чрезмерная концентрация на ресурсах и средствах (РС) напоминает ситуацию с человеком, который по три-четыре

часа в день занимается бегом и хвастается, что таким образом продлевает свою жизнь на десять лет, не понимая, что именно столько времени он тратит на бег. Или с человеком, который постоянно учится, ничего не производит и живет за счет чужих золотых яиц, — этакий синдром вечного студента.

Поддерживать Р/РС-баланс — баланс между золотым яйцом (результатом) и здоровьем и благополучием гусыни (ресурсами и средствами) — часто бывает непросто. Но я считаю, что именно в нем заключается суть эффективности. Он обеспечивает равновесие между краткосрочным и долгосрочным; стремлением получить хорошее образование и необходимостью платить за обучение; между желанием видеть комнату убранной и созданием таких отношений с ребенком, когда он делает это сам — с готовностью, легко, без всякого принуждения с вашей стороны.

Подтверждение этого принципа вы можете наблюдать и в своей жизни, когда в стремлении получить побольше золотых яиц поджигаете свечу с обеих сторон и в результате заболеваете, лишаетесь сил и оказываетесь больше ни на что не способны. Или, наоборот, когда вы, хорошо выспавшись за ночь, просыпаетесь с готовностью работать с утра до позднего вечера.

Вы убеждаетесь в правоте этого принципа, когда, отстаивая свою правоту, оказываете на кого-то давление и вдруг чувствуете, что в ваших отношениях с этим человеком возникла пустота. Или когда, инвестируя свое время в создание прочных отношений, обнаруживаете, что ваше желание и способность работать вместе с ним, общаться и взаимодействовать перешли на качественно новый уровень.

Р/РС-баланс представляет собой саму основу эффективности. Это правило действует в любой сфере жизни. Независимо от того, соблюдаем мы его или нет, оно существует. Как маяк. Р/РС-баланс — это определение эффективности. Это парадигма, лежащая в основе тех семи навыков, о которых рассказывается в этой книге.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Прежде чем мы начнем работать над семью навыками высокоэффективных людей, я хотел бы предложить вам два сдвига парадигмы, которые значительно повысят ценность информации, полученной в результате знакомства с этой книгой.

Во-первых, я советую вам не рассматривать предлагаемый материал как обычную книгу, которую, прочитав, тут же ставят на полку. Вы можете прочесть ее один раз целиком, чтобы получить о ней общее представление. Но она составлена таким образом, чтобы оставаться вашей спутницей в течение всего процесса вашего изменения и развития. Материал излагается последовательно, а после описания каждого навыка имеются практические рекомендации, так что вы в любой момент сможете более внимательно изучить каждый из навыков по отдельности.

По мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения вы можете время от времени возвращаться к принципам, лежащим в основе каждого из навыков, стараясь расширять свои

знания, развить умения и желания.

Во-вторых, я хотел бы предложить вам сдвинуть парадигму вашей собственной причастности к данному материалу, сменив роль ученика на роль учителя. Воспользуйтесь подходом «изнутри наружу» и читайте книгу, поставив перед собой цель: в течение 48 часов обсудить с кем-либо то, что вы узнали.

Например, если вы будете знать, что в течение 48 часов должны разъяснить кому-то принцип P/PC-баланса, изменит ли это ваше отношение к чтению? Попробуйте сделать это прямо сейчас, читая последний раздел этой главы. Читайте так, как будто собираетесь сегодня или завтра, пока прочитанное еще свежо в памяти, изложить его вашему супругу, ребенку, коллеге или другу, и отметьте, изменилось ли что-нибудь в вашем мыслительном и эмоциональном процессе.

Я гарантирую, что, если вы будете подходить к материалу каждой из последующих глав именно таким образом, вы не только лучше запомните прочитанное, но и значительно расширите свой кругозор, углубите понимание того, что почерпнули из этой книги, и ваше желание применить полученные знания на практике усилится.

Кроме того, делясь тем, что узнали, с другими, вы с удивлением обнаружите, что негативные эмоции и предубеждения, которые у кто-то могли быть связаны с вами, исчезают. «Обучаемые» вами люди станут смотреть на вас как на изменяющуюся, развивающуюся личность. Они, вероятно, даже захотят оказать вам помощь и поддержать вас в вашей (возможно, совместной с ними) работе по воплощению семи навыков в жизнь.

ЧЕГО ВАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ

В заключение вспомним слова Мерилин Фергюсон: «Нельзя никого заставить измениться. Каждый из нас охраняет свои врата перемен, которые могут быть открыты только изнутри. Мы не можем открыть врата перемен другого человека ни аргументами, ни эмоциональными призывами».

Я готов заверить вас, что, если вы решитесь открыть свои «врата перемен», чтобы по-настоящему понять и воплотить в жизнь принципы, воплощенные в семи навыках, в вашей жизни произойдет ряд позитивных изменений.

Во-первых, ваше развитие будет эволюционным , однако итоговый результат окажется революционным. Разве вы не согласитесь со мной, что один только принцип P/PC-баланса, будучи в полной мере воплощен в жизнь, способен преобразить большинство людей и организаций?

Результатом раскрытия «врат перемен» для первых трех навыков — навыков личной победы — явится значительно возросшая уверенность в себе. Вы лучше узнаете и поймете самого себя — свой характер, свои внутренние ценности и уникальные способности. Если вы будете жить, руководствуясь своими ценностями, ваше ощущение собственной личности и ее цельности, способности к самоконтролю и обладания внутренними ориентирами придаст вам бодрость и спокойствие. Вы станете оценивать себя изнутри, не

руководствуясь мнением окружающих или сравнивая себя с другими. Значение оценок типа «прав — не прав» не идет ни в какое сравнение со значимостью открытия самого себя.

Это может показаться странным, но, когда вы меньше заботитесь о том, что думают о вас другие, вы начинаете больше заботиться о том, что другие думают о себе, своем мире и, в том числе, о своих взаимоотношениях с вами. Теперь ваша эмоциональная жизнь уже не будет в такой степени зависеть от слабостей других людей. Кроме того, вы будете с большей легкостью и готовностью подходить к изменениям, поскольку то, что спрятано глубоко внутри вас, останется неизмененным.

Став открытым для следующих трех навыков — навыков общей победы, — вы обнаружите в себе желание и возможности восстановить или укрепить важные для вас отношения, которые были ослаблены или даже разрушены. Хорошие же отношения станут еще более глубокими, прочными, созидательными и яркими.

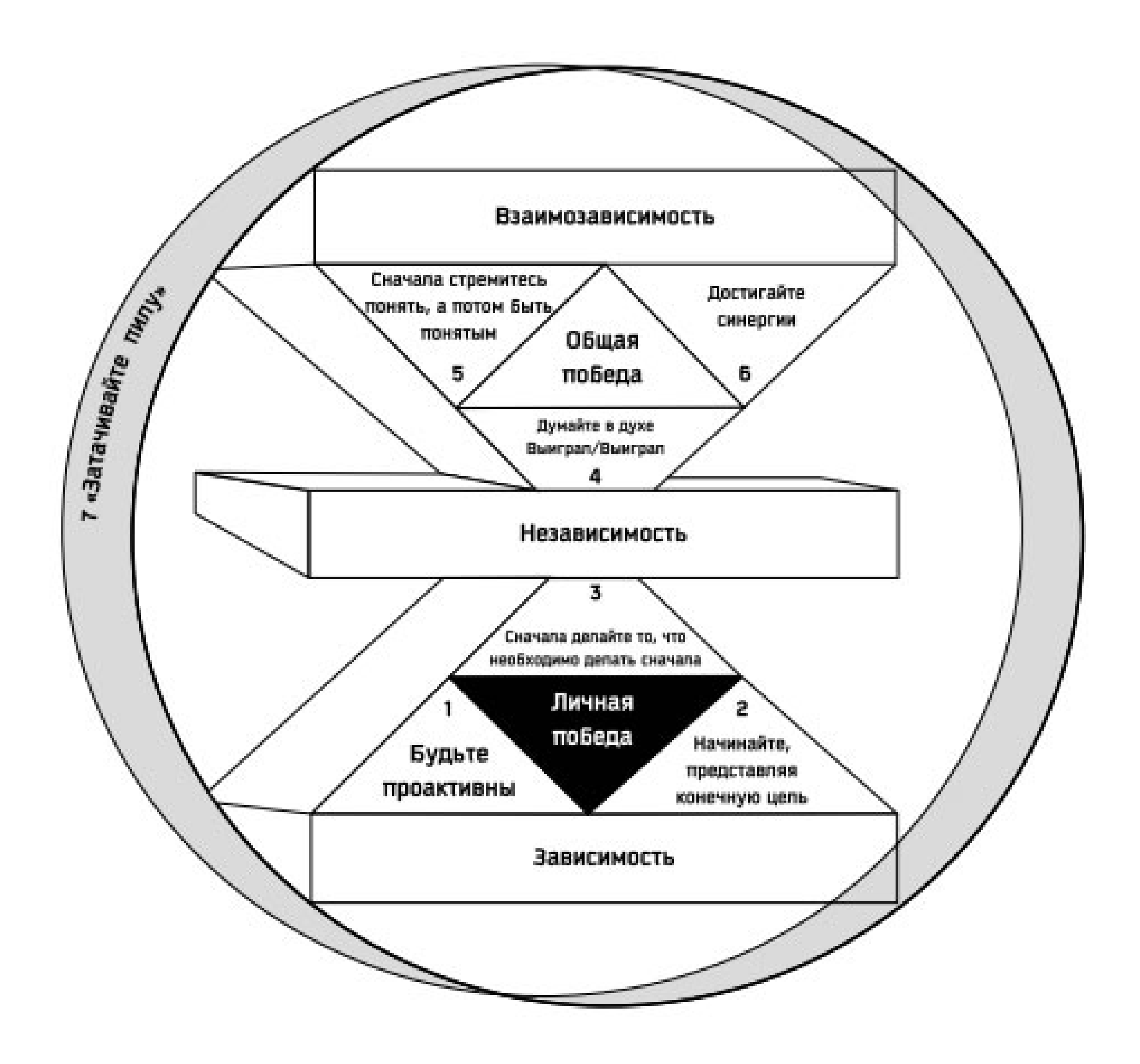
Седьмой навык, будучи усвоен глубоко, усилит первые шесть. Он сделает вас по-настоящему независимым и способным к эффективному проявлению взаимозависимости. Благодаря этому навыку вы сможете подзаряжать свои «батареи».

Как бы ни обстояли у вас дела в данный момент, уверяю вас, что вы и ваши навыки не есть неразрывное целое. Вы можете заменить старые, саморазрушительные модели поведения новыми, в основе которых будут лежать навыки эффективности, счастья и доверительных взаимоотношений.

Я искренне призываю вас открыть врата перемен и развиваться по мере изучения вами этих навыков. Будьте терпеливы. Саморазвитие — процесс тонкий и благотворный. Нет лучшего вложения своих сил, чем такая инвестиция в самого себя. Конечно же, оно не произойдет мгновенно. Но, уверяю вас, вы убедитесь в его пользе и получите быструю отдачу, которая вас вдохновит. Томас Пейн говорил: «Все, что достигается чересчур легко, не слишком ценится нами. Лишь то ценится нами, за что дорого заплачено. Только небесам ведома настоящая цена всего»[7].

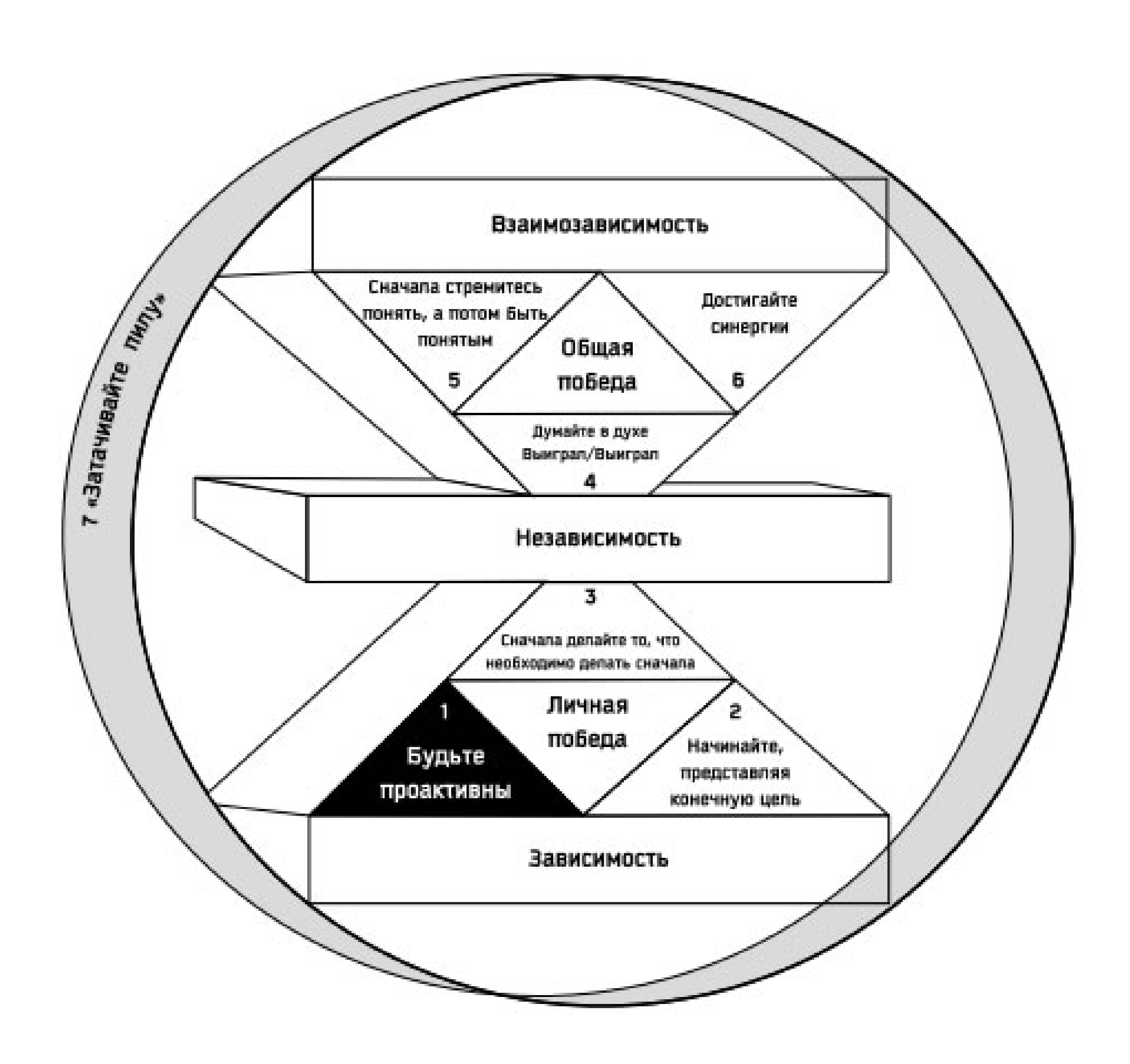
Часть вторая

Личная победа



Навык 1

Будьте проактивны



Принципы персонального видения

Не знаю в жизни ничего более воодушевляющего, чем бесспорная способность человека путем сознательных усилий возвышать жизнь свою.

Генри Дэвид Торо

Читая эту книгу, попытайтесь взглянуть на себя со стороны. Попробуйте мысленно перенестись в дальний угол комнаты и представить себя сидящим за столом и читающим книгу. Можете ли вы взглянуть на себя глазами другого человека?

А теперь сделайте вот что. Задумайтесь о том, каково ваше настроение в данный момент. Способны ли вы его определить? Что вы чувствуете? Как бы вы описали свое эмоциональное состояние?

Теперь подумайте о том, как работает ваша мысль. Быстро, живо? Не ощущаете ли вы, что разрываетесь между этими интеллектуальными упражнениями и попыткой понять их смысл?

Вы сейчас делали то, что может делать только человек. Животные такой способностью не обладают. Мы называем это самосознанием, или способностью анализировать собственный мыслительный процесс. Вот почему человек занимает господствующее положение в этом мире и продолжает развиваться от поколения к поколению.

Эта способность позволяет нам учиться не только на своем, но и на чужом опыте. Благодаря ей мы можем овладевать нужными навыками и отказываться от ненужных привычек.

Мы не есть наши чувства. Мы не есть наши настроения. Мы даже не есть наши мысли. Сам факт того, что мы способны думать о таких вещах, отделяет нас и от них, и от мира животных. Самосознание побуждает нас оценивать даже то, как мы видим самих себя — нашу собственную парадигму, наиболее фундаментальную парадигму эффективности. Самосознание влияет не только на наши установки и поведение, но и на то, как мы воспринимаем других людей. Оно становится для нас картой, помогающей нам понять саму суть человеческой природы.

Не учитывая того, какими мы видим себя (и других), мы не сможем понять, как другие видят и воспринимают себя и окружающий мир. Мы будем, сами того не осознавая, проецировать на их поведение собственные

намерения, при этом оставаясь уверенными в своей объективности.

Это серьезно ограничивает как наш собственный потенциал, так и нашу способность взаимодействовать с другими людьми. Но благодаря уникальной человеческой способности, самосознанию, мы можем оценить свои парадигмы и понять, основаны ли они на реальности и принципах или же являются результатом условий и условностей.

СОЦИАЛЬНОЕ ЗЕРКАЛО

Если наше представление о самих себе формируется только социальным зеркалом — существующей на данный момент социальной парадигмой, а также мнениями, установками и парадигмами окружающих нас людей, — то такое представление подобно отражению в кривом зеркале.

— Ты всегда опаздываешь!

— Почему у тебя вечный беспорядок?

— Тебе бы в цирке выступать!

— Ты ешь, как свинья!

— Но это же элементарно! Как ты не понимаешь?

Такие оценки отрывочны и необъективны. Часто они в большей мере являются проекцией проблем и недостатков дающих их людей, чем нашим реальным отражением.

Подобные проявления современной социальной парадигмы показывают, что наше поведение в огромной степени детерминировано различными программами и условиями. Когда мы, признав власть условий над нашей жизнью, говорим, что они ее детерминируют , что мы не можем сопротивляться их влиянию, мы создаем искаженную карту.

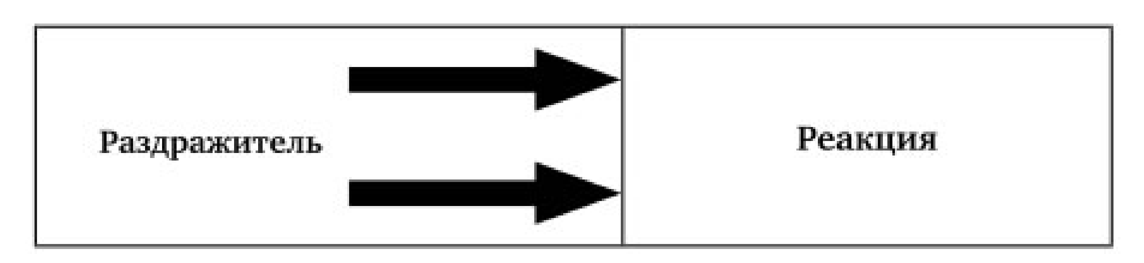
Фактически существует три вида социальных карт — три теории детерминизма, которые широко применяются, порознь или в различных комбинациях, для объяснения человеческой природы. Согласно теории генетического детерминизма, все в вас заложено вашими предками. Именно поэтому у вас такой темперамент. У ваших дедушки с бабушкой был крутой нрав, и он заложен в вашей ДНК. Он переходит из поколения в поколение, вот вы его и унаследовали. Вдобавок ко всему вы ирландец, а ирландцам это вообще свойственно.

Теория психического детерминизма утверждает, что таким вас сделали ваши родители. Свойства вашей личности и характера были заложены в вас в младенчестве и раннем детстве. Именно поэтому вы боитесь выступать перед аудиторией. Так воспитали вас ваши родители. Каждый раз, совершая ошибку, вы испытываете острое чувство вины, потому что в глубинах вашей эмоциональной памяти отпечаталось время, когда вы были маленьким, беззащитным и зависимым. Разве можно забыть, как вас подвергали эмоциональному наказанию, отвергали, сравнивали с кем-либо, если вы что-то делали не так хорошо, как от вас ожидали.

Если верить теории детерминизма окружающей среды, во всем виноват ваш начальник, или ваша жена, или ваш непутевый отпрыск, или сложившаяся финансовая ситуация, или политика государства. Кто-то или что-то в вашем

окружении несет ответственность за ваше нынешнее положение.

Каждая из этих карт основывается на теории «раздражитель — реакция», которая чаще всего ассоциируется с опытами, поставленными Павловым на собаках. Основная идея состоит в том, что мы запрограммированы определенным образом реагировать на тот или иной раздражитель.



Реактивная модель

Насколько точно и функционально эти детерминистские карты описывают саму территорию? Насколько четко эти зеркала отражают истинную природу человека? Не становятся ли они самореализующимися прогнозами? Основаны ли они на принципах, которые мы утверждаем внутри самих себя?

МЕЖДУ РАЗДРАЖИТЕЛЕМ И РЕАКЦИЕЙ

Чтобы ответить на эти вопросы, позвольте мне познакомить вас с поучительной историей Виктора Франкла.

Франкл был детерминистом, воспитанным на психологической теории Фрейда, которая утверждает, что все происходившее с вами в детстве формирует ваш характер и личность и определяет всю вашу жизнь. Ограничения и параметры вашей жизни установлены, и вы почти ничего не можете в ней изменить.

Кроме того, Франкл был психиатром и евреем по национальности. Он был узником нацистского лагеря смерти, где ему довелось испытать тяжелейшие мучения и стать свидетелем явлений, столь несовместимых с нашим представлением о человечности, что их невозможно описать без содрогания.

Его родители, брат и жена погибли в газовой камере. Из всей семьи уцелела лишь сестра. Сам Франкл пережил пытки и бесчисленные унижения; он никогда не знал, что случится с ним в следующий момент: отправят ли его прямиком в печь, или же он останется среди уцелевших и будет убирать трупы или выгребать пепел несчастных.

Однажды, сидя нагишом в одиночной камере, он открыл для себя то, что позже назвал «последней человеческой свободой», той свободой, которую никто из его мучителей-нацистов не мог у него отнять. Они имели власть над всем, что его окружало, могли причинить боль его телу, однако сам Виктор Франкл являлся существом, обладавшим самосознанием, и мог смотреть отстраненно на все, что с ним происходило. Его внутренняя сущность оставалась неуязвимой. Он сам мог решать, какое влияние на него окажет то, что его окружает. Между тем, что на него воздействовало, т.е. раздражителем, и его реакцией на происходящее находилась свобода выбора этой реакции.

В воображении Франкл стал представлять себя в различных ситуациях — например, читающим лекции студентам после своего освобождения из концлагеря. Он мог в мыслях перенестись в аудиторию и как бы со стороны увидеть себя, рассказывающего студентам об уроках лагерной жизни.

Посредством многократного повторения этих упражнений, интеллектуальных, эмоциональных и нравственных, с привлечением памяти и фантазии Франкл взращивал в себе свою маленькую, едва зародившуюся свободу, пока та не выросла и не сделала его более свободным, чем охранявшие его тюремщики. У них была большая внешняя свобода — большая свобода действий, большие возможности выбора, а он располагал большей внутренней свободой — внутренней силой для реализации своих возможностей. Франкл сделался вдохновляющим примером для всех, кто окружал его, даже для некоторых надсмотрщиков. Он помог людям увидеть смысл жизни и сохранить достоинство, несмотря на тяготы существования в неволе.

Находясь в невыразимо тяжелых обстоятельствах, Франкл воспользовался человеческим даром самосознания и открыл фундаментальный принцип человеческой природы: между раздражителем и реакцией у человека остается свобода выбора.

Свобода выбора содержит в себе те уникальные качества, которые делают нас людьми. Помимо самосознания мы обладаем воображением — способностью создавать что-либо в уме независимо от окружающей действительности. Мы обладаем совестью — глубоким внутренним осознанием того, что правильно, а что нет, а также того, насколько наши мысли и поступки соответствуют общепринятым нормам поведения. И кроме того, мы располагаем независимой волей — способностью действовать, опираясь на самосознание, независимо от какого-либо влияния извне.

Даже самые умные животные лишены подобных способностей. Говоря компьютерным языком, их поведение запрограммировано их инстинктами и/или дрессировкой. Их можно обучить быть ответственными, но они не могут принять на себя ответственность за это обучение. Иными словами, они не могут управлять им, они не способны изменить программу. Они даже не осознают того, что их обучают.

Но именно в силу наших человеческих качеств мы способны создавать программы, никак не связанные ни с нашими инстинктами, ни с содержанием нашего обучения. Вот почему возможности животного ограничены, а человека — безграничны. Однако если мы, подобно животным, в своих поступках будем руководствоваться лишь инстинктами, условиями, условностями и коллективным опытом, то тем самым ограничим свои возможности.

Теория детерминизма стала результатом изучения поведения животных — крыс, обезьян, голубей, собак, — а также людей с нервно-психическими отклонениями. Хотя подобная карта и может вызывать определенный интерес у некоторых исследователей, вся история человечества и наше самосознание подсказывают нам, что она не дает полного представления об описываемой ею территории.

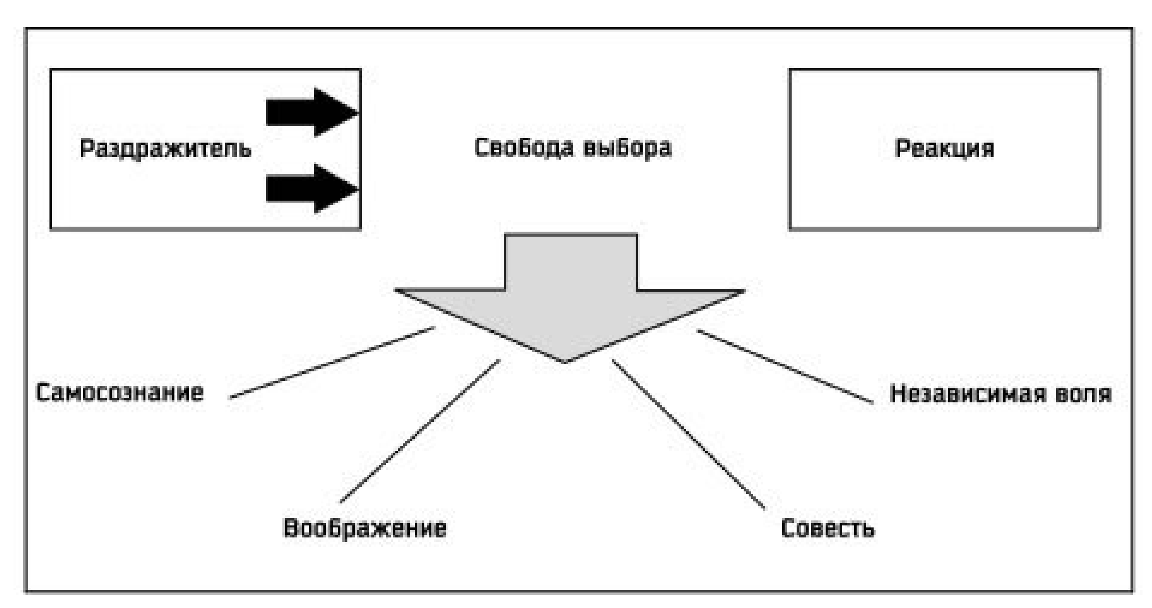
Наши уникальные человеческие способности возвышают нас над миром животных, и от степени их развития зависит возможность реализации нашего уникального человеческого потенциала. Между раздражителем и реакцией стоит наша величайшая сила — свобода выбора.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «ПРОАКТИВНОСТИ»

Открыв фундаментальный принцип человеческой природы, Франкл описал точную собственную карту, на основе которой начал развивать первый и самый важный навык человека, высокоэффективного в любых обстоятельствах, — навык проактивности.

Хотя термин проактивность довольно широко используется сегодня в литературе, посвященной искусству управления, вы вряд ли найдете это слово в большинстве словарей. Оно означает нечто большее, чем просто активность. Оно означает, что, будучи людьми, мы несем ответственность за свою собственную жизнь. Наше поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения. Мы можем подчинять наши чувства нашим ценностям. Мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.

Корнем слова «ответственность» является «ответ» — наш ответ на происходящие события. Высокоэффективные люди не уклоняются от ответственности. Они не объясняют свое поведение обстоятельствами и непростой ситуацией. Их поведение есть продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях, а не продукт окружающих условий, основанный на чувствах.



Проактивная модель

По природе своей мы проактивны, и если наша жизнь стала зависеть от различных обстоятельств, то это потому, что мы — сознательно или нет — сделали свой выбор и позволили этим силам управлять нами.

Делая такой выбор, мы становимся реактивными. Реактивные люди часто находятся в зависимости от физических условий окружающей среды. Если погода хорошая, они чувствуют себя хорошо. Если погода плохая, то это

сказывается на их настроении и работоспособности. Проактивные люди носят в себе свою собственную погоду. Для них не имеет значения, идет ли на улице дождь или светит солнце. Они движимы ценностями, и если ценностью для них является высокое качество выполнения работы, то оно никогда не будет зависеть от погоды.

Реактивные люди, кроме того, зависят от социальной среды, от «социальной погоды». Если окружающие относятся к ним хорошо, у них все в порядке, если же плохо, то они становятся закрытыми и занимают оборонительную позицию. Реактивные люди ставят свою эмоциональную жизнь в зависимость от окружающих, позволяя слабостям последних оказывать на них влияние.

Способность подчинять импульсивную реакцию своим ценностям составляет сущность проактивной личности. Реактивные люди движимы чувствами, обстоятельствами, условиями и своим окружением. Проактивные люди движимы ценностями — тщательно отобранными и принятыми.

На проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на этот раздражитель, сознательная или нет, является выбором, основанным на ценностях.

Элеонора Рузвельт однажды сказала: «Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия». Ганди высказал похожую мысль: «Нас невозможно лишить самоуважения, если только мы сами его не отдадим». Именно наша готовность уступить, наша покорность тому, что с нами происходит, наносят нам гораздо больший вред, чем само происходящее.

Я понимаю, что принять эту мысль очень трудно, особенно после того, как в течение долгих лет мы оправдывали свои несчастья обстоятельствами или поступками других людей. Однако до тех пор, пока человек открыто и честно не скажет: «Сегодня я такой, какой есть, из-за выбора, сделанного мною вчера», он не сможет заявить: «Я сделал другой выбор».

Однажды в Сакраменто, где я читал лекцию на тему проактивности, прямо во время моего выступления какая-то женщина вдруг встала с места и начала что-то эмоционально говорить. Аудитория была большая, и очень многие слушатели повернулись в ее сторону. Женщина, опомнившись, страшно смутилась и снова опустилась на свое место. Но, видимо, ей трудно было сдержаться, и она принялась объяснять что-то людям, сидевшим рядом с ней. Вид у нее был возбужденный и одновременно счастливый.

Я не мог дождаться перерыва, чтобы узнать, в чем дело. И когда он наступил, я сразу подошел к этой женщине и спросил, не поделится ли она со мной тем, что ее так взволновало.

— Вы представить себе не можете, что со мной произошло! — воскликнула она. — Я работаю сиделкой у самого брюзгливого и самого неблагодарного человека, какого только можно себе представить. Что бы я ни делала, все ему не так! Он меня ни разу не похвалил, я для него вообще ничто! Он без конца меня пилит и во всем, что я делаю, находит недостатки. Этот человек превратил мою жизнь в кошмар, и я часто срывала гнев на домашних. Другие сиделки чувствуют то же самое. Мы прямо-таки молимся о том, чтобы

поскорее от него избавиться.

И тут появляетесь вы и заявляете, что, мол, ничто и никто не может причинить мне зла без моего на то согласия и что, дескать, я сама выбрала себе такую несчастную жизнь, — в общем, я никак не могла с этим согласиться.

Но я продолжала думать об этом и задала себе вопрос: «Есть ли у меня силы, чтобы самой выбрать, как относиться ко всему этому?» И когда я наконец осознала, что такие силы у меня есть, когда я, проглотив эту горькую пилюлю, осознала, что действительно сама выбрала такую жизнь, я одновременно поняла, что могу сделать выбор не быть несчастной! В этот момент я и вскочила с места. Я чувствовала себя так, словно меня выпустили из тюрьмы «Сан-Квентин». И мне захотелось крикнуть всему миру: «Я свободна! Я вырвалась из заточения! Никогда больше не позволю, чтобы отношение ко мне других людей управляло моей жизнью».

Нам доставляет боль не то, что происходит, а наше отношение к происходящему. Разумеется, какие-то события могут доставлять нам моральные страдания или вызывать материальные трудности. Но наш характер, наша внутренняя сущность ни в коей мере не должны страдать от этого. Собственно говоря, наши самые тяжелые испытания становятся тем горнилом, в котором выковывается наш характер и развиваются наши внутренние силы — свобода, необходимая для того, чтобы справляться с будущими тяжелыми обстоятельствами и воодушевлять на это других людей.

Франкл был одним из многих, кто в труднейших обстоятельствах оказался способен развить в себе внутреннюю свободу и оказать благотворное, вдохновляющее воздействие на окружающих. Рассказы американских солдат, попавших в плен во Вьетнаме, убедительно свидетельствуют о преображающей силе такой внутренней свободы и о том влиянии, которое ее ответственное использование оказывает на тюремные порядки и на других узников.

Каждый из нас знаком с людьми, которые, оказавшись в непростых обстоятельствах, страдая от тяжелой болезни или получив физическое увечье, сохраняют при этом удивительную жизненную силу. Как вдохновляет нас их пример! Ничто не производит на человека более сильного и неизгладимого впечатления, чем сознание того, что другой преодолел страдания, победил обстоятельства и явился воплощением и выражением тех ценностей, которые вдохновляют, облагораживают и возвышают нашу жизнь.

Одним из самых важных периодов нашей с Сандрой совместной жизни мы считаем четыре года, проведенные рядом с нашей доброй приятельницей Кэрол, которая была неизлечимо больна раком. Она была одной из подружек Сандры на нашей свадьбе и ее самой близкой подругой в течение целых двадцати пяти лет.

Когда болезнь вступила в завершающую стадию, Сандра подолгу просиживала возле постели Кэрол, помогая ей писать историю ее жизни. Возвращаясь домой после этих длительных и нелегких занятий, Сандра была преисполнена уважения к мужеству своей подруги и восхищена ее желанием

написать своим детям послания, которые предстояло вручить им в определенные периоды их жизни.

Кэрол старалась принимать как можно меньше болеутоляющих средств, чтобы полностью управлять своим сознанием и душевным состоянием. Она нашептывала свои мысли на диктофон или непосредственно записывавшей за ней Сандре. Кэрол была настолько проактивна, настолько мужественна, настолько заботилась о других, что стала источником силы для многих, кто был рядом с ней.

Никогда не забуду, как, посмотрев в глаза Кэрол за день до ее смерти, я ощутил в них необыкновенную внутреннюю силу, неподвластную тяжелой болезни. В них отражался ее живой характер, желание делать добро и служить своим близким, а еще в них были любовь, забота и благодарность.

На протяжении многих лет я часто спрашивал у своих слушателей, доводилось ли им находиться рядом с умирающим человеком, который до самой последней минуты проявлял удивительную силу духа, излучал любовь и сострадание и стремился быть полезным для других. Как правило, около четверти слушателей отвечали утвердительно. Затем я спрашивал, будут ли они всегда помнить этих людей, изменились ли они сами — хотя бы на время, — вдохновленные таким мужеством, поразило ли их оно до глубины души и вдохновило ли на проявление собственного сострадания. Практически всегда все эти люди и на данные вопросы отвечали утвердительно.

По мнению Виктора Франкла, существует три основных вида ценностей: опытные — открытые нами опытным путем; творческие — те, что мы сами привносим в нашу жизнь; и отношенческие — характеризующие нашу реакцию в трудных ситуациях, например таких, как тяжелая продолжительная болезнь.

Мой собственный опыт общения с людьми подтверждает мысль Франкла о том, что высшим типом ценностей являются отношенческие ценности. Иными словами, важнейшее значение имеет то, как мы реагируем на то, что с нами происходит.

Тяжелые ситуации часто вызывают сдвиги парадигмы, изменяют взгляд людей на мир, на самих себя и других в этом мире, а также на то, чего от них требует жизнь. В их расширенном восприятии заложены такие отношенческие ценности, которые возвышают и вдохновляют всех нас.

ПРОЯВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Человеческой природе свойственно стремление действовать, а не становиться объектом воздействия. Это, с одной стороны, наделяет нас способностью самим выбирать, как реагировать на определенные обстоятельства, и, с другой стороны, побуждает нас моделировать сами эти обстоятельства.

Проявлять инициативу не означает быть назойливым, бесцеремонным или агрессивным. Это означает осознавать свою ответственность за то, чтобы события развивались определенным образом.

В течение многих лет я советовал людям, которые стремились получить

хорошую работу, проявить инициативу: определить свои интересы и протестировать способности, изучить отрасль, в которой действует интересующая их организация, и даже специфические проблемы, с которыми она сталкивается, а затем подготовить эффективную «самопрезентацию», демонстрирующую их способность помочь организации в решении ее проблем. Такой метод называется «продажей решений» и является ключевым для успеха в бизнесе.

Как правило, люди с этим соглашались: для большинства из них была очевидна результативность такого подхода к поиску работы и продвижению по службе. Однако многие из них не сумели сделать правильные шаги и проявить инициативу, чтобы осуществить задуманное.

— Не знаю, куда обратиться, чтобы пройти тест на определение интересов и способностей!

— Как изучить проблемы отрасли и организации? Никто не хочет мне в этом помочь.

— Представления не имею, как подготовить и провести эффективную презентацию!

Многие ждут, что то или иное событие произойдет само собой, или считают, что кто-то должен о них позаботиться. Однако хорошую работу получают в результате только проактивные люди: они решают проблемы, а не говорят о них, они проявляют инициативу и, опираясь на принципы, делают все необходимое для выполнения задачи.

Стоит в нашей семье кому-нибудь, пусть даже самому младшему ее члену, занять безответственную позицию и ждать, пока кто-то другой проявит инициативу или предложит готовое решение, как мы тут же говорим ему:

— Используй свои «Н» и «И» (находчивость и инициативу)!

Надо сказать, что часто еще до того, как мы скажем это, сам замешкавшийся спохватывается:

— Ой, где же мои «Н» и «И»?

Напоминая людям об ответственности, вы не унижаете их, а оказываете им поддержку. Проактивность есть часть человеческой природы, и, хотя ген проактивности может дремать, он тем не менее есть у каждого. Проявляя уважение к проактивности, заложенной в характере других людей, мы предлагаем им по крайней мере одно четкое, ничем не искаженное отражение в социальном зеркале.

Разумеется, необходимо учитывать и уровень зрелости той или иной личности. Нельзя ожидать эффективного творческого сотрудничества от эмоционально зависимых людей. Но мы можем укрепить в них то, что дано им от природы, и создать атмосферу, при которой они смогут использовать имеющиеся возможности и решать свои проблемы, все более и более полагаясь на самих себя.

ДЕЙСТВОВАТЬ ИЛИ БЫТЬ ОБЪЕКТОМ ВОЗДЕЙСТВИЯ?

Инициативные и безынициативные люди отличаются друг от друга как день и ночь. Речь идет не о 25- или даже 50-процентном, а о 5000-кратном

различии в эффективности, в особенности если мы говорим о людях умных, сознательных и чутких по отношению к другим.

Для установления в нашей жизни эффективного P/PC-баланса необходимо проявлять инициативу. Инициатива требуется и для овладения семью навыками. Изучая остальные шесть навыков, вы увидите, что овладение каждым из них зависит от степени натренированности вашего мускула проактивности. Каждый навык налагает на вас ответственность за собственные действия. Если же вы будете ждать воздействия на вас со стороны, то непременно окажетесь под этим воздействием.

Однажды я работал с группой, состоящей из сотрудников двадцати различных организаций, занимающихся производством бытовой техники. Они встречались ежеквартально, чтобы в неофициальной обстановке поделиться опытом и обсудить проблемы.

Это происходило во времена сильнейшего экономического спада, от которого данная отрасль пострадала в наибольшей степени. Когда мы начинали занятия, мои слушатели находились в довольно подавленном настроении.

В первый день занятий мы обсуждали вопрос: «Что с нами происходит и почему?» А происходило тогда многое. Конъюнктура рынка была крайне неблагоприятной. Усиливалась безработица, и многим из участников встречи приходилось в целях поддержания жизнеспособности предприятия увольнять своих друзей. К концу первого дня встречи настроение у всех стало еще более подавленным. На второй день мы обратились к вопросу: «Что ожидает нас в будущем?» Мы проанализировали имеющиеся тенденции развития ситуации, высказав предположение, что эти изменения будут определять наше будущее, и к концу второго дня погрузились в еще большую депрессию. Все знали, что, прежде чем начать улучшаться, ситуация должна стать еще хуже.

Поэтому на третий день мы решили сосредоточиться на проактивном вопросе: «Какова наша реакция на ситуацию? Что мы собираемся предпринять? Как именно мы можем проявить инициативу в этой ситуации?» Утром мы поговорили об управлении и снижении затрат. Днем обсудили возможности расширения рынка. По всем этим вопросам мы проводили мозговой штурм, после чего сосредоточивались на нескольких практических, вполне осуществимых задачах. Это обсуждение завершилось на новой ноте — радостного возбуждения, надежды и проактивности, испытываемых участниками.

В самом конце третьего дня мы подвели итоги нашей конференции, ответив на вопрос: «Как обстоят наши дела?» Ответ состоял из трех частей. Часть первая: «Мы оказались в тяжелом положении, и тенденция развития ситуации говорит о том, что, прежде чем настанет ее улучшение, будет отмечено некоторое дальнейшее ухудшение». Часть вторая: «Но у нас есть эффективные планы усовершенствования управления, снижения затрат и увеличения нашей доли на рынке». Часть третья: «Следовательно, дела идут лучше, чем когда-либо раньше».

Что сказал бы на это человек с реактивным складом ума? Да бросьте вы!

Обратитесь к фактам! Вы держитесь исключительно благодаря позитивному мышлению и самоуспокоению, но рано или поздно вам придется взглянуть правде в глаза.

Но именно в этом и заключается разница между позитивным мышлением и проактивностью. Мы смотрим в глаза действительности — как сегодняшней, так и завтрашней. Помимо всего прочего эта действительность подсказывает нам, что мы сами в состоянии выбрать позитивную реакцию на внешние обстоятельства — сегодняшние и завтрашние. Если бы мы не смотрели в глаза действительности, нам пришлось бы примириться с мыслью, что наша жизнь определяется тем, что происходит вокруг нас.

Проактивными могут быть различные виды бизнеса, общественные группы и организации, включая семьи. Они способны объединять творческую силу и находчивость проактивных людей, чтобы создавать проактивную культуру внутри организаций. Организации вовсе не обязательно должны зависеть от внешних обстоятельств; они могут проявлять инициативу для реализации ценностей и целей людей, которых объединяют.

ВСЛУШИВАЙТЕСЬ В СВОЮ РЕЧЬ

Поскольку наша позиция и наши поступки определяются нашей парадигмой, их тщательный анализ часто может дать представление о природе «карт», лежащих в их основе. Довольно точным показателем степени нашей проактивности является, например, наша речь.

Реактивные люди в своей речи используют выражения, снимающие с них ответственность.

— Вот такой уж я есть. Я детерминирован. Ничего не могу с этим поделать.

— Он выводит меня из себя! Я за себя не отвечаю. Моей эмоциональной жизнью управляет нечто, мне неподвластное.

— Я не могу этого сделать. У меня просто нет времени. Мною управляют внешние обстоятельства — дефицит времени.

— Если бы только моя жена была более терпеливой! Поступки других людей ограничивают мою эффективность.

— Мне придется это сделать. Обстоятельства вынуждают меня делать то, что я делаю. Я не свободен в выборе собственных действий.

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ	ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ
Я ничего не могу поделать.	Посмотрим, какие есть возможности.
Вот такой я есть.	Я могу выбрать другой подход.
Он так меня раздражает.	Я контролирую свои чувства.
Они не согласятся на это.	Я могу подготовить эффективную презентацию.
Мне придется это сделать.	Я приму соответствующее решение.
Я не могу…	Я выбираю…
Я вынужден…	Я предпочитаю…
Если бы только…	Я сделаю…

Речь реактивного человека основана на парадигме детерминизма, и вся ее суть заключается в перекладывании ответственности. Я не отвечаю за то, что происходит, я не способен принять решение.

Однажды ко мне обратился один из моих студентов:

— Не могли бы вы отпустить меня с занятий? Я вынужден поехать на соревнования по теннису.

— Вы вынуждены поехать или вы решили поехать? — спросил я.

— Я действительно вынужден, — воскликнул он.

— А что будет, если вы не поедете?

— Ну… меня исключат из команды.

— И как вам понравится такой результат?

— Совсем не понравится.

— Иными словами, вы решили поехать, потому что хотите остаться в команде. А что будет, если вы пропустите мои занятия?

— Не знаю.

— А вы подумайте. Каким, по вашему мнению, будет естественное последствие пропуска вами занятий?

— Но вы ведь не исключите меня, правда?

— Это было бы социальным (искусственным) последствием. Если вы перестаете быть членом теннисной команды, вы перестаете играть в теннис. Это — естественное последствие. А каким будет естественное последствие вашего отсутствия на занятиях?

— Ну, наверное, не получу знаний?

— Совершенно верно. Поэтому вы должны взвесить оба эти последствия и сделать выбор — принять решение. Убежден, будь я на вашем месте, я решил бы поехать на соревнования по теннису. Только не говорите никогда, что вы вынуждены поступить так или иначе.

— Я решаю поехать на соревнования, — смущенно произнес студент.

— И пропустить мои занятия?! — с деланным возмущением воскликнул я.

Серьезная проблема заключается в том, что эти реактивные высказывания становятся самореализующимися прогнозами. Люди все больше убеждают себя в собственной детерминированности и сами создают доказательства, поддерживающие в них эту веру. Они все больше ощущают себя жертвами, не способными контролировать ситуацию и не отвечающими за свою жизнь и судьбу. Во всем, что с ними происходит, они обвиняют внешние силы — других людей, обстоятельства и даже звезды.

На одном из моих семинаров, где я рассказывал о концепции проактивности, ко мне обратился один слушатель:

— Стивен, мне нравится то, что вы говорите. Но ситуация ситуации рознь. Вот, например, моя семейная жизнь. Я очень обеспокоен. Мы с моей женой уже не испытываем друг к другу прежних чувств. Наверное, я ее просто больше не люблю, да и она меня тоже. Что я могу с этим поделать?

— Что, совсем никаких чувств не осталось? — спросил я.

— Вот именно! — подхватил он. — А у нас трое детей, нас волнует их судьба. Что вы мне посоветуете?

— Любить ее! — ответил я.

— Я же говорю, никаких чувств уже не осталось!

— Любите ее!

— Нет, вы не поняли! Никакой любви уже больше нет!

— Тогда любите ее! Если чувство ушло, то у вас есть хорошая причина, чтобы любить ее!

— Но как же любить, если не любишь?

— Послушайте, мой друг, «любить» — это глагол, который означает действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия. Так любите же ее! Служите ей. Жертвуйте собой. Слушайте ее. Сопереживайте ей. Цените ее. Поддерживайте. Ну как, вы готовы любить ее?

В литературе любого прогрессивного общества часто используется глагол «любить». Реактивные люди преобразовали выражаемое им действие в чувство. Они управляемы чувствами. Голливуд десятилетиями внушает нам веру в то, что мы не отвечаем за происходящее, что мы — заложники собственных чувств. Однако голливудский сценарий не является объективным описанием реальности. И если нашими действиями управляют наши чувства, то это означает, что мы, сняв с себя ответственность, сами это позволили.

Проактивные люди превращают любовь в действие. Любить — значит что-то делать: чем-то жертвовать, отдавать всего себя, подобно матери, дающей жизнь младенцу. Если вы хотите узнать, что такое любовь, познакомьтесь с теми, кто жертвует собой ради других, даже ради своих обидчиков или тех, кто не ответит взаимностью. Если вы родитель, то возьмите за образец свою любовь к ребенку, ради которого вы приносите себя в жертву. Любовь — это ценность, которая проявляется в поступках любящих. Проактивные люди подчиняют чувства ценностям. Любовь-чувство можно вернуть любовью-действием.

КРУГ ЗАБОТ / КРУГ ВЛИЯНИЯ

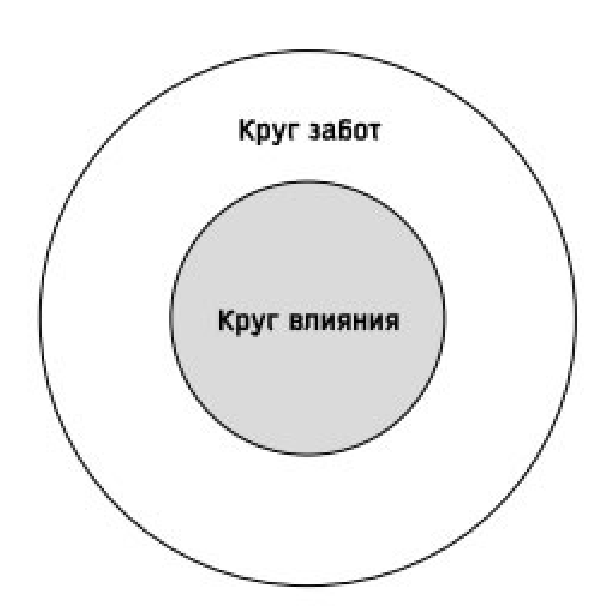
Еще один прекрасный способ определить степень нашей проактивности — это посмотреть, на что мы тратим б о льшую часть своего времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: здоровье, дети, служебные проблемы, проблема национального долга, угроза ядерной войны.

Все эти вещи мы можем отделить от того, что не оказывает на нас особого эмоционального или интеллектуального влияния, поместив их в круг забот.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

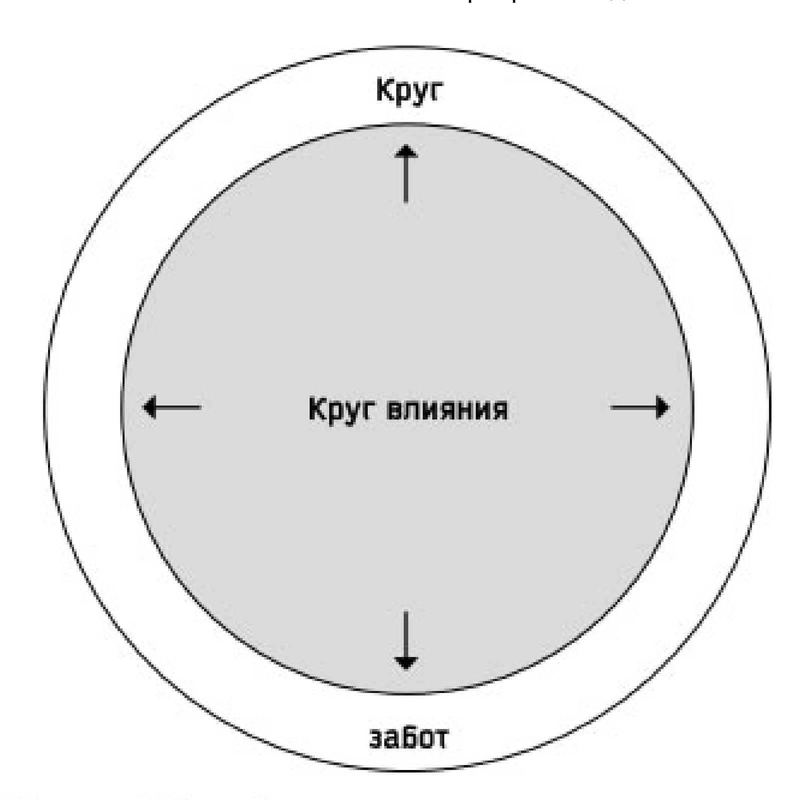


Если мы присмотримся к нашему кругу забот, то увидим, что некоторые из входящих в него вещей мы контролировать не можем, в то время как другие подвластны нашему влиянию. Эту последнюю группу забот мы можем объединить, поместив их в меньший по размеру круг влияния.



Определяя, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть нашего времени и энергии, мы можем судить о степени нашей проактивности.

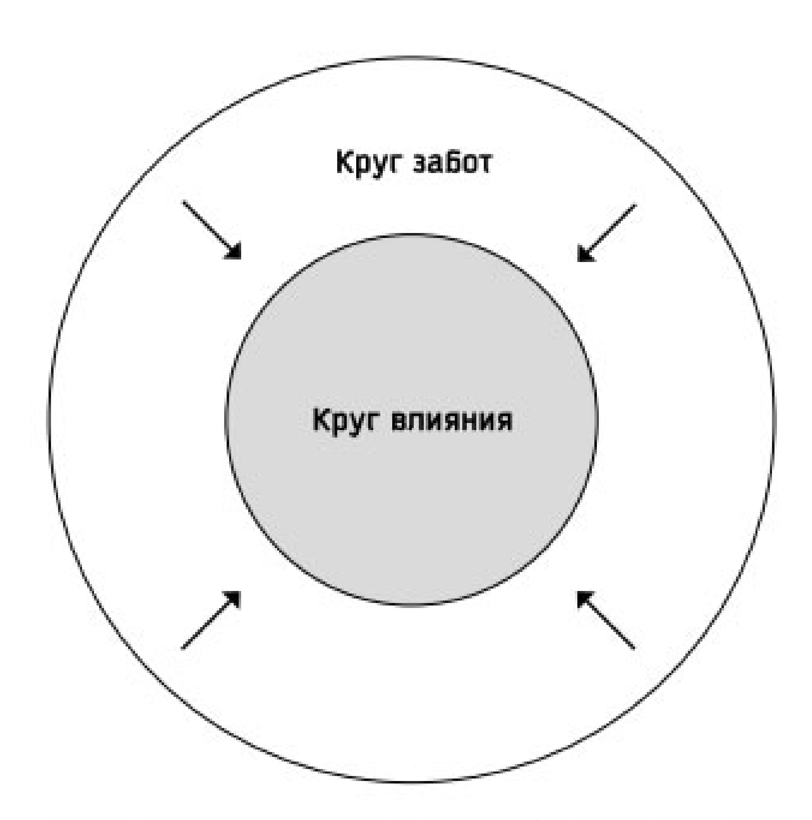
Проактивные люди фокусируют свои усилия на круге влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает круг влияния.



Проактивный фокус *(позитивная энергия расширяет круг влияния)*

Реактивные люди, напротив, растрачивают свои усилия в круге забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они не в силах повлиять. Это проявляется в постоянных жалобах и обвинениях, в высказываниях реактивного характера и в ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом негативная энергия в сочетании с пренебрежением теми сферами, в которых эти люди способны что-то сделать, заставляет их круг влияния сжиматься.

Фокусируясь на круге забот, мы позволяем тому, что находится внутри его, управлять нами. Мы не проявляем проактивную инициативу, которая необходима для позитивных изменений.



Реактивный фокус *(негативная энергия сужает круг влияния)*

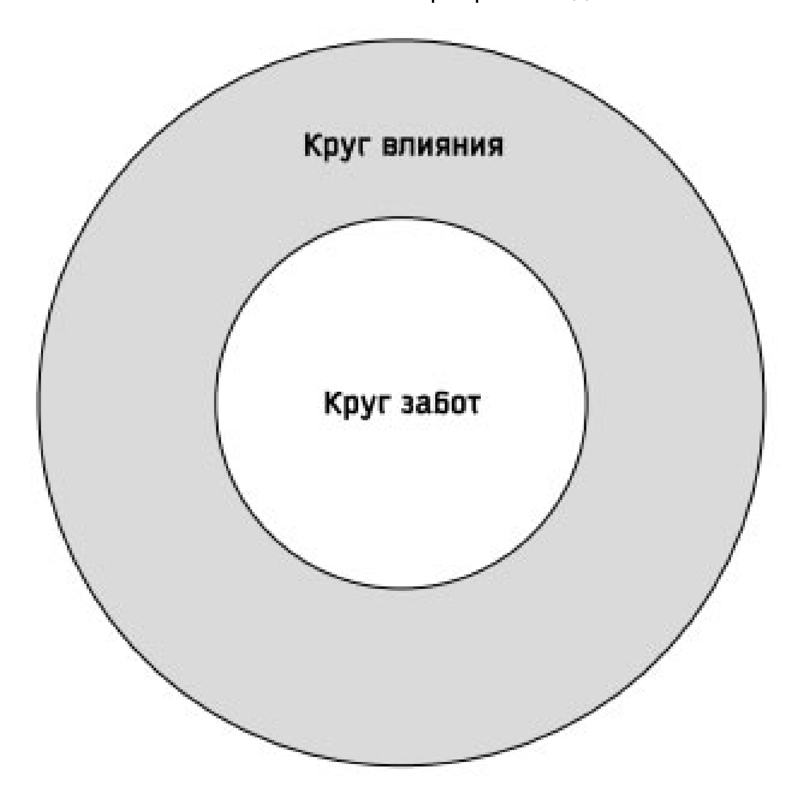
Выше я рассказывал вам о своем сыне, у которого были серьезные проблемы в школе. Мы с Сандрой были глубоко озабочены его явными недостатками и тем, как к нему относились окружающие.

Но и то, и другое входило в наш круг забот. Концентрируя наши усилия на этих вещах, мы не добились ничего, кроме усиления ощущения собственной несостоятельности и беспомощности и зависимости нашего сына.

И только тогда, когда мы обратились к своему кругу влияния и сосредоточились на собственных парадигмах, мы начали вырабатывать позитивную энергию, которая изменила нас и в конечном счете повлияла и на нашего сына. Начав работать над собой, мы, вместо того чтобы переживать по поводу создавшейся ситуации, смогли оказать на нее влияние.

Бывают обстоятельства, когда в силу служебного положения, материального благосостояния, общественного статуса или связей человека его круг влияния оказывается шире круга забот.

Такая модель отражает еще один реактивный эгоистический стиль жизни, сфокусированный на круге забот, и является следствием развития у человека эмоциональной близорукости



У проактивных людей круг забот не бывает меньше круга влияния. Такие люди берут на себя ответственность за эффективное использование своего влияния и направляют его на те вещи из круга забот, которые для них являются приоритетными.

ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ, КОСВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ, ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЯ

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, относятся к одной из трех категорий: проблемы, находящиеся под нашим прямым контролем (т.е. те, решение которых зависит от нас); проблемы, находящиеся под нашим косвенным контролем (их решение зависит от других людей); проблемы, находящиеся вне нашего контроля (на которые мы никак не можем повлиять: например, наше прошлое или уже сложившаяся ситуация). Проактивный подход заключается в том, что первый шаг к решению проблем всех трех типов должен быть сделан внутри нашего сегодняшнего круга влияния.

Проблемы, находящиеся под нашим прямым контролем, можно решить, совершенствуя наши навыки. Очевидно, что они находятся в нашем круге влияния. Это «личные победы» (навыки 1, 2 и 3).

Для решения проблем, находящихся под нашим косвенным контролем, можно прибегнуть к изменению наших методов влияния. Это «общие победы» (навыки 4, 5 и 6). Я выделяю более 30 различных методов влияния, отличающихся друг от друга так же, как сочувствие отличается от конфронтации, а личный пример — от словесного убеждения. Большинство людей имеет в своем арсенале всего три-четыре таких метода. Обычно все начинается с уговоров, а если это не срабатывает, спорящие либо разбегаются, либо вступают в борьбу. Насколько же приятно сознавать, что я могу освоить новые методы воздействия на людей вместо того, чтобы постоянно пытаться

«исправить» другого человека с помощью старых неэффективных методов.

Проблемы, находящиеся вне нашего контроля, требуют от нас лишь того, чтобы мы приняли на себя ответственность и, сменив выражение озабоченности на своем лице на улыбку, естественно и спокойно приняли эти проблемы такими, каковы они есть, и научились жить с ними, даже если это нам не нравится. Это вовсе не означает, что мы позволяем проблемам управлять нами. Мы действуем в духе молитвы Общества анонимных алкоголиков: «Боже, дай мне мужества изменить то, что я могу и должен изменить, смирения, чтобы принять то, что изменить нельзя, и мудрости, чтобы отличить одно от другого».

К какой бы категории ни относилась та или иная проблема, в наших силах сделать первый шаг к ее решению. Развитие наших навыков, изменение наших методов влияния и нашего отношения к проблемам вне нашего контроля — все это находится в пределах круга влияния.

РАСШИРЯЯ КРУГ ВЛИЯНИЯ

Вдохновляет осознание того, что, выбирая свою реакцию на обстоятельства, мы серьезно влияем на сами обстоятельства. Изменяя часть химической формулы, мы полностью меняем конечный результат.

Несколько лет я работал с организацией, возглавляемой очень динамичным человеком. Он обладал чутьем на новые веяния. Он был личностью творческой, яркой, наделенной всяческими способностями и талантами, — и всем это было очевидно. Однако его стиль управления был крайне авторитарным. Он относился к людям как к марионеткам, у которых не может быть своего мнения. С подчиненными он разговаривал примерно так: «Пойдите туда… Принесите то… Сделайте это… А теперь — вот это… Решать буду я!»

В конечном счете он настроил против себя весь управленческий персонал. Люди собирались в коридорах и жаловались друг другу на своего босса. Они обсуждали сложившуюся ситуацию очень серьезно и аргументированно, выдвигая дельные предложения, — так, словно пытались изменить сложившуюся ситуацию. Но они вели эти разговоры бесконечно, изо дня в день, перекладывая всю ответственность за происходящее с себя на своего президента и на его недостатки.

— Вы не представляете, что он выкинул на этот раз, — говорил один. — На днях он явился ко мне в отдел. У меня уже все было подготовлено и спланировано, а он пришел и отдал прямо противоположное распоряжение. Все, что я делал несколько месяцев, оказалось зачеркнутым. Прямо не представляю, как теперь с ним работать. Когда он, наконец, уйдет на пенсию?

— Ему пятьдесят девять, — отвечал другой. — Сможешь потерпеть еще лет шесть?

— Ну, не знаю. По-моему, он из тех, кто вообще не уходит на пенсию.

Но один из руководителей был проактивным. Он руководствовался ценностями, а не чувствами. Он был инициативен, разбирался в ситуации и предвидел развитие событий. Он не закрывал глаза на слабости президента, но

вместо того, чтобы критиковать их, старался их компенсировать. Он старался сглаживать недостатки авторитарного стиля президента, выступая буфером между ним и своими подчиненными. В то же время он опирался на сильные стороны своего босса — на его видение, талант, творческие способности.

Этот работник сфокусировался на своем круге влияния. С ним тоже обращались как с марионеткой. Однако он стал делать больше, чем от него ждали. Он предвидел желания президента, старался понять, что его заботило, и, опираясь на это понимание, сопровождал традиционные доклады руководителю собственным анализом ситуации и соответствующими рекомендациями.

Однажды, пригласив меня для консультации по какому-то вопросу, президент сказал:

— Стивен, я просто поражен тем, что сделал этот человек! Он не просто представил мне данные, о которых я просил, он сопроводил их дополнительными сведениями, которые мне как раз были необходимы. Он даже представил свой анализ этой информации в контексте проблем, которые меня глубоко волнуют, а также перечень своих рекомендаций. Рекомендации соответствуют анализу, а анализ соответствует фактическим данным. Замечательный работник! Какое счастье, что теперь я могу быть спокоен по крайней мере за этот участок нашей деятельности.

На очередном совещании указания типа «сделайте так» и «сделайте этак» получили все представители администрации компании… кроме одного. К этому человеку президент обратился с вопросом: «А что вы думаете по этому поводу?» Его круг влияния расширился.

Это вызвало некоторый переполох в организации. В административных коридорах реактивные умы принялись исторгать обвинения в адрес этого проактивного человека и строить планы мести.

Отличительной чертой реактивных людей является стремление уйти от ответственности. Гораздо легче сказать: «Я за это не отвечаю». Если я говорю: «Я отвечаю за это», значит, у меня была возможность сказать, что я не отвечаю. Весьма трудно признать, что, обладая возможностью выбирать собственную реакцию, я избрал такую, которая создала вокруг меня негативное, заговорщическое окружение, в особенности если многие годы я перекладывал с себя ответственность за результаты, оправдываясь чужими недостатками. Поэтому реактивные люди сфокусировались на поиске дополнительной информации и свидетельств для обоснования того, почему они ни за что не отвечали.

Но наш герой и в отношении этих людей повел себя проактивно. Мало-помалу расширялся его круг влияния и в отношении сослуживцев. Он продолжал расти до тех пор, пока практически никто в организации, включая президента, уже не мог ничего предпринять без участия или одобрения этого человека. Однако президент не воспринимал это как угрозу, поскольку сильные стороны его подчиненного дополняли его собственные сильные стороны и компенсировали слабые. Возник мощный тандем, команда.

Успех этого человека не был обусловлен обстоятельствами. Другие его коллеги находились в той же ситуации, что и он. Разница заключается в том,

что он выбрал свою реакцию на эти обстоятельства, сфокусировавшись на своем круге влияния.

Кому-то может показаться, что проактивный человек — это нахальный, агрессивный и бесчувственный тип, но это совсем не так. Проактивные люди отнюдь не наглецы. Они умны, руководствуются ценностями, разбираются в реальности и знают, что нужно делать.

Обратимся к примеру Ганди. В то время как в органах законодательной власти его обвиняли в том, что он не желал, как другие общественные деятели, сосредоточиться на круге забот и обвинять Британскую империю в порабощении индийского народа, сам Ганди на рисовых полях спокойно, неторопливо и незаметно расширял свой круг влияния среди крестьян. Его поездки по всей стране сопровождались ростом народной поддержки, веры и преданности. Хотя у Ганди не было ни личного кабинета, ни политического поста, он постепенно, через сострадание к ближнему, через личное мужество, воздержание и силу нравственной позиции — т.е. через расширение своего круга влияния — сумел поставить Англию на колени и положил конец ее политическому господству над трехсотмиллионным народом Индии.

ИМЕТЬ И БЫТЬ

Один из способов определить, к какому кругу относится та или иная наша проблема, заключается в разграничении понятий иметь и быть . Круг забот наполнен различными иметь.

— Я был бы счастлив, если бы имел дом, все взносы за который уже выплачены!

— Если бы я имел начальника без диктаторских замашек…

— Если бы я имела более терпимого мужа…

— Если бы я имела более послушных детей…

— Если бы я имел ученую степень…

— Если бы я имел в своем распоряжении больше времени…

Круг влияния наполнен всевозможными быть: я могу быть более терпеливым, быть мудрым, быть любящим. Здесь главным является характер.

Всякий раз, когда мы думаем, что проблема «где-то там», сама эта мысль и является проблемой. Мы позволяем тому, что находится вне нас — «где-то там», — управлять нами. Это — парадигма изменения «снаружи внутрь», согласно которой мы сможем измениться только после того, как изменится то, что вне нас.

Проактивный подход заключается в изменении «изнутри наружу»: быть другими и тем самым вызвать позитивные изменения в том, что вне нас, — я могу быть более находчивым, я могу быть более старательным, я могу быть более изобретательным, я могу быть более открытым для сотрудничества.

Одна из моих самых любимых историй почерпнута из Ветхого Завета — части фундаментального иудейско-христианского наследия. Это история об Иосифе, который в семнадцатилетнем возрасте был продан собственными братьями в рабство в Египет. Представляете, как легко было бы ему предаваться пассивной жалости к самому себе, ставшему слугой Потифара,

фокусироваться на недостатках своих братьев и своих хозяев, а также на всем том, чего он не имел. Но Иосиф был проактивной личностью. Главным для него было быть . И довольно скоро он стал управляющим в доме Потифара. Под его надзором находилось все, чем владел Потифар, так как доверие к Иосифу было очень велико.

Затем настал день, когда Иосиф оказался в сложном положении, но при этом не пожелал поступиться своей честью. В результате он был несправедливо приговорен к тринадцатилетнему тюремному заключению. Иосиф вновь повел себя проактивно. Действуя в своем внутреннем круге, он работал над тем, чтобы быть , а не иметь , и вскоре уже управлял той самой тюрьмой, а затем и всем Египтом, став в этом государстве вторым человеком после фараона.

Я понимаю, что для многих людей эта идея означает серьезный сдвиг парадигмы. Гораздо проще обвинять в своем бедственном положении других людей, обстановку, жизненные обстоятельства. Но мы должны сами управлять своей жизнью и оказывать влияние на обстоятельства, работая над тем, чтобы быть, — т.е. над самими собой.

Если в нашем браке возникли проблемы, чего я достигну, обвиняя во всех грехах жену? Говоря, что я ни за что не отвечаю, я превращаю себя в беспомощную жертву, лишая себя способности действовать. Кроме того, я уменьшаю свою способность влиять на жену: мое придирчивое, обвиняющее, критическое к ней отношение только убеждает ее в собственных недостатках. Мой критицизм пагубней, чем поведение жены, которое я собираюсь исправить. Моя способность позитивно воздействовать на ситуацию постепенно ослабевает и наконец вообще исчезает.

Если я и в самом деле хочу исправить положение, я буду работать над тем единственным, что мне подвластно, — над самим собой. Я перестану пытаться переделать свою жену и буду работать над своими слабостями. Я сконцентрирую свои усилия на том, чтобы стать для нее прекрасным партнером по браку, источником безусловной любви и поддержки. Есть надежда, что моя жена почувствует силу моего проактивного примера и ответит тем же. Но независимо от того, сделает она это или нет, наиболее позитивным способом, с помощью которого я могу влиять на ситуацию, является моя работа над самим собой, над моим быть.

Существует множество способов того, как действовать в круге влияния, — быть более внимательным слушателем, быть более любящим супругом, быть более открытым к сотрудничеству. Иногда самое проактивное, что мы можем сделать, — это просто быть счастливыми, искренне улыбаться. Счастье, как и несчастье, есть результат проактивного выбора. Существуют такие явления — например, погода, — которые никогда не попадут в наш круг влияния. Однако, как люди проактивные, мы можем носить в себе свою собственную физическую или социальную погоду. Мы можем быть счастливыми и принимать как данность то, что нам неподвластно, одновременно концентрируя свои усилия на том, что в наших силах.

ДРУГОЙ КОНЕЦ ПАЛКИ

Прежде чем мы полностью перенесем центр тяжести нашей жизни в круг влияния, необходимо рассмотреть две вещи из нашего круга забот, которые заслуживают серьезного внимания. Это последствия и ошибки.

Несмотря на свободу выбора своих действий, мы не обладаем свободой выбора последствий этих действий. Последствия подчиняются естественному закону. Они находятся в круге забот. Мы можем принять решение и встать на пути мчащегося поезда, но мы не можем принять решения относительно того, что произойдет, когда он налетит на нас.

Мы можем принять решение и повести себя нечестно в деловых отношениях. И если социальные последствия такого действия могут быть различны — в зависимости от того, разоблачат нас или нет, — то естественные последствия для нашего характера будут совершенно определенными.

Наше поведение управляется нашими принципами. Жизнь в гармонии с принципами дает позитивные последствия, а их нарушение — негативные. Мы свободны в выборе своей реакции, но, делая его, мы выбираем и то, что за этой реакцией последует. «Подняв палку за один конец, мы поднимаем и другой».

Несомненно, у каждого из нас в жизни бывали моменты, когда, подняв палку, мы впоследствии убеждались, что эта палка не та. Наш выбор привел к таким последствиям, которых лучше было бы избежать. Если бы мы могли снова сделать выбор, наше решение было бы другим. Мы называем такой выбор ошибкой, и это второе обстоятельство, заслуживающее нашего серьезного внимания.

Для тех, кто постоянно сожалеет о неверных решениях, пожалуй, самым необходимым для развития в себе проактивности будет осознание того, что прошлые ошибки также находятся в круге забот. Мы не можем вернуться в прошлое и избежать этих ошибок, мы не можем управлять естественными последствиями, возникшими как их результат.

Один из моих сыновей, бывший четвертьзащитником в футбольной команде колледжа, выработал у себя привычку после каждого матча, в котором он или его партнеры допустили серьезную ошибку, громко щелкать резиновой повязкой на запястье, как бы ставя психологическую точку в переживаниях, с тем чтобы прошлая ошибка не оказывала негативного влияния на следующую игру.

Проактивный подход к ошибке заключается в ее быстром признании, исправлении и извлечении необходимого урока. Такой подход превращает неудачу в успех. «Успех, — как утверждал основатель IBM Т. Дж. Уотсон, — это обратная сторона неудачи».

Однако, если ошибку не признать, не исправить и не извлечь из нее урока, она переходит уже на другой уровень. В этом случае человек обычно встает на путь самообмана и самооправдания, логически обосновывая случившееся для самого себя и для других. Это укрывательство — вторая ошибка, которая, усиливая первую, придает ей непропорционально большой вес и наносит огромный ущерб личности.

Наибольший вред нам приносят не ошибки — чужие или даже свои собственные, — а наша реакция на них. Попытки поймать ужалившую нас

змею приведут лишь к тому, что яд распространится по всему организму. Гораздо лучше немедленно принять меры по нейтрализации яда.

Наша реакция на любую ошибку влияет на качество очередного этапа нашей жизни. Важно немедленно признать и исправить свои ошибки, чтобы власть над этим очередным этапом принадлежала нам, а не им.

БРАТЬ И ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

В самом центре нашего круга влияния находится наша способность принимать на себя обязательства и выполнять их. Наши обязательства перед самими собой и перед другими, а также наша верность этим обязательствам составляют сущность и наиболее яркое проявление нашей проактивности.

Одновременно это является и основой нашего развития. Благодаря присущим нам как человеческим существам самосознанию и совести мы стали осознавать как свои слабые стороны, так и свои таланты и способности, которые можно развивать, а также те черты своего характера, которые следует видоизменять или искоренять. Далее, когда мы открываем в себе и начинаем использовать свое воображение и независимую волю к действию — даем обещания, ставим цели и следуем им, — мы создаем основу своего характера, наше бытие, делая возможными все последующие позитивные явления в нашей жизни.

Именно здесь мы обнаруживаем два способа, с помощью которых можем незамедлительно взять контроль над своей жизнью в собственные руки. Мы можем дать обещание — и выполнить его. Или мы можем поставить перед собой цель — и работать над ее достижением. Принимая на себя и выполняя обязательства, пусть даже совсем небольшие, мы начинаем создавать свой внутренний стержень, который помогает нам осознать, что мы обладаем самоконтролем, мужеством и силой, чтобы принять на себя еще большую ответственность за нашу собственную жизнь. Давая себе или другим обещания и выполняя их, мы мало-помалу добиваемся того, чтобы наша воля не зависела от нашего настроения.

Способность давать себе обещания и выполнять их — это база для развития основных навыков эффективности. Знание, умение и желание находятся под нашим контролем. Мы можем работать над каждым из этих элементов для поддержания равновесия между всеми тремя. По мере того как увеличивается область их пересечения, мы более глубоко усваиваем те принципы, на которых основываются навыки, и создаем силу характера, необходимую для сбалансированного развития и повышения эффективности своей жизни.

ПРОАКТИВНОСТЬ: ТРИДЦАТИДНЕВНЫЙ ТЕСТ

Чтобы распознать и развить в себе проактивность, вовсе не обязательно пройти через лагерь смерти, как это случилось с Франклом. Именно в повседневной жизни мы можем развивать свою проактивность, позволяющую справляться с колоссальными жизненными перегрузками. Наша проактивность проявляется в том, как мы берем на себя и выполняем

обязательства, как ведем себя в транспортных пробках, как реагируем на раздраженного клиента или непослушного ребенка. Она проявляется в том, как мы воспринимаем наши проблемы и на чем сосредоточиваем свою энергию. Она проявляется и в нашей речи.

Я хочу предложить вам пройти тридцатидневный тест на проактивность. Попробуйте и посмотрите, что из этого получится. В течение тридцати дней действуйте исключительно в вашем круге влияния. Берите на себя небольшие обязательства и выполняйте их. Будьте для других образцом, а не судьей. Показывайте пример, а не критикуйте. Будьте частью решения, а не частью проблемы.

Попробуйте применить этот метод в супружеских отношениях, в семье, на работе. Не ссылайтесь на недостатки других людей. Не оправдывайте свои недостатки. Допустив ошибку, признайте ее, исправьте, извлеките из нее урок — и немедленно. Не обвиняйте, не обличайте. Работайте над тем, что в ваших силах. Работайте над собой. Работайте над быть.

Смотрите на недостатки других с сочувствием, а не с осуждением. Дело не в том, что люди чего-то не делают или должны что-то делать. Важно то, какова будет ваша реакция на ситуацию и что должны делать вы. Как только вы начнете думать, что проблема «где-то там», остановитесь. В самой этой мысли и заключается проблема.

Тот, кто день за днем тренирует свою зарождающуюся свободу, постепенно ее увеличивает. Тот, кто этого не делает, обнаруживает, что свобода исчезла, пока он выполнял чужую программу. Такие люди живут по указке родителей, коллег, общества.

Мы ответственны за свою эффективность, за наше собственное счастье и, в конечном счете, за большую часть того, что происходит в нашей жизни.

Как отмечал Сэмюэл Джонсон[8], «фонтан успеха должен забить в нас самих; тот же, кто столь несведущ в человеческой натуре, что ищет счастье, изменяя все что угодно, кроме самого себя, потратит свою жизнь на бесплодные усилия и преумножит беды, от которых стремился избавиться».

Ответственность — способность отвечать за происходящее, выбирать собственную реакцию — является основой самой эффективности и каждого из навыков эффективности, о которых пойдет речь в следующих главах.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. В течение всего дня прислушивайтесь к своей речи и к речи окружающих. Насколько часто вы употребляете сами или слышите от других такие выражения, как «если бы только», «я не могу» или «я вынужден»?
2. Представьте себе ситуацию, которая в ближайшее время может возникнуть в вашей жизни и в которой вы, судя по прошлому опыту, будете склонны вести себя реактивно. Рассмотрите эту ситуацию с точки зрения вашего круга влияния. Как бы вы могли реагировать в этой ситуации проактивно? Уделите несколько минут тому, чтобы в

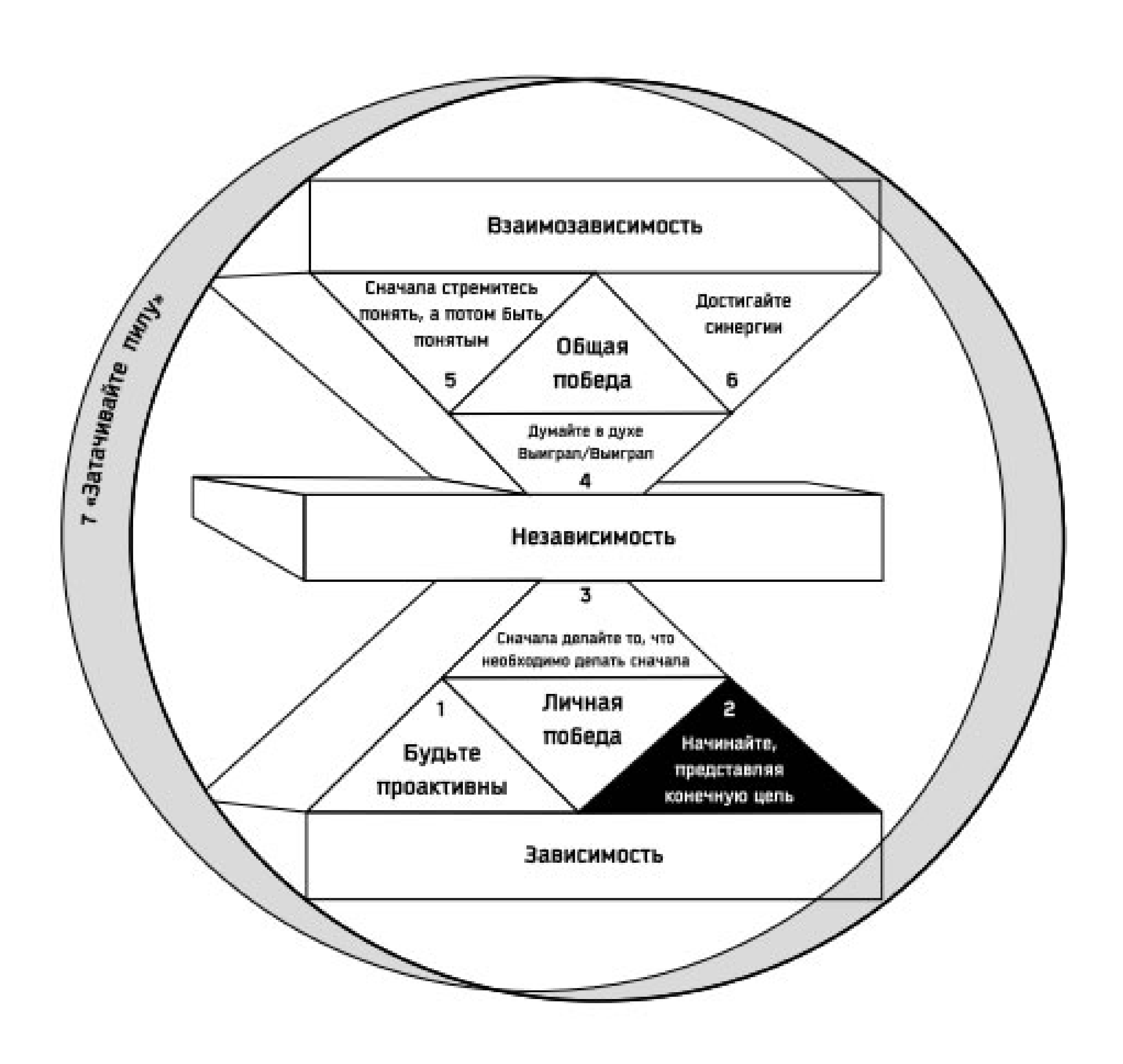
своем воображении нарисовать ясную и четкую картину того, как вы реагируете в проактивной манере. Напомните себе о свободе выбора, которая находится между раздражителем и реакцией. Пообещайте себе, что будете практиковаться в использовании своей свободы выбора.

3. Выберите какую-нибудь особенно угнетающую вас проблему в своей личной или профессиональной жизни. Определите, к какой категории она относится — к проблемам, находящимся под вашим прямым контролем, под косвенным контролем или вне контроля. Определите первый шаг, который вы можете предпринять для решения этой проблемы в своем круге влияния, и сделайте этот шаг.
4. Попробуйте выполнить тридцатидневный тест проактивности. Следите за изменениями в своем круге влияния.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Навык 2

Начинайте, представляя конечную цель



Принципы персонального лидерства

То, что осталось позади нас, и то, что ждет нас впереди, имеет очень малое значение в сравнении с тем, что находится у нас внутри.

Оливер Уэнделл Холмс[9]

Для прочтения нескольких следующих страниц выберите, пожалуйста, уединенное место, где никто не будет вам мешать. Постарайтесь выбросить из головы все, кроме того, о чем вы будете читать, и того, что я предложу вам сделать. Не думайте о своих планах, о своей работе, о своей семье и о своих друзьях. Просто сосредоточьтесь и приготовьтесь воспринимать прочитанное.

Представьте себе, что вы отправляетесь на похороны близкого вам человека. Вот вы подъезжаете к залу для прощальной церемонии или к церкви, паркуете машину и выходите из нее. Вы входите в помещение, видите цветы, слышите негромкую органную музыку. Вы видите лица родных и друзей умершего и чувствуете общую горечь утраты и волнующую близость к тому, кто ушел.

Вот вы проходите вперед, заглядываете в гроб и внезапно видите там самого себя. Это ваши похороны, которые состоятся тремя годами позже. Все эти люди пришли сюда, чтобы почтить вашу память, выразить вам свою любовь и признательность за прожитую вами жизнь.

Вот вы садитесь на скамью и в ожидании траурной церемонии просматриваете оказавшуюся у вас в руках программку. Ожидается четыре выступления. Первым выступит кто-то из членов вашей семьи или из родственников, приехавших со всех концов страны, — муж или жена, один из ваших детей, братьев, сестер или племянников, ваши тетя или дядя, двоюродный брат или сестра, дедушка или бабушка. Вторым выступающим должен быть один из ваших друзей — тот, кто сможет рассказать, каким вы были человеком. Третий выступающий — сослуживец, ваш коллега по профессии. А четвертый — представитель приходской общины вашей церкви или какой-то общественной организации, в которой вы состояли.

А теперь серьезно задумайтесь о том, какие слова о себе и своей жизни вы бы хотели услышать от каждого из выступающих. Каким мужем или женой, отцом или матерью предстанете вы в их выступлениях? Каким сыном или дочерью, братом или сестрой? Каким другом? Каким коллегой по работе?

Какую оценку своего характера хотели бы вы получить? Какие свои дела и достижения хотели бы запечатлеть в их памяти? Внимательно посмотрите на окружающих вас людей. Какой след хотели бы вы оставить в их жизни?

Прежде чем продолжить чтение, посвятите несколько минут тому, чтобы записать свои ответы на поставленные вопросы, а также мысли и впечатления, возникшие у вас в связи с этим упражнением. Это в значительной степени углубит ваше восприятие навыка 2.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ «НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ»

Если вы со всей серьезностью участвовали в этом воображаемом эксперименте, то смогли на мгновение прикоснуться к своим глубинным, фундаментальным ценностям. Вы установили кратковременный контакт с той системой внутренних ориентиров, которая является центром вашего круга влияния.

Вдумайтесь в слова Джозефа Аддисона[10]:

Когда я смотрю на могилы великих людей, всякая зависть умирает во мне; когда я читаю эпитафии красавицам, страсть затухает; когда я вижу горе родителей у могилы сына, сердце сжимает сострадание; когда я вижу могилы самих родителей, я сознаю всю тщетность скорби по тем, за кем и мы вскорости последуем; когда я вижу, как короли лежат рядом с теми, кто свергал их, когда я смотрю, как бок о бок покоятся бывшие идейные противники или праведники, раскалывавшие этот мир своими раздорами и дискуссиями, — я с грустью и удивлением думаю о ничтожности соперничества, распрей и раздоров в жизни человечества. Когда я читаю даты на могильных камнях, одни из которых высечены вчера, другие шесть столетий назад, я думаю о том Великом дне, когда все мы, живущие ныне, станем современниками.

Хотя навык 2 применим ко многим обстоятельствам и аспектам нашей жизни, основное назначение девиза «начинайте, представляя конечную цель» заключается в том, чтобы уже сегодня начать с представления образа, картины или парадигмы конечной цели вашей жизни. Это будет системой оценки или критерием, по которому вы будете оценивать все остальное. Каждая часть вашей жизни — то, что вы делаете сегодня, что будете делать завтра, на следующей неделе, в следующем месяце, — может быть рассмотрена в контексте единого целого, того, что по-настоящему имеет для вас значение. Постоянно сохраняя в мыслях четкий образ своей конечной цели, вы всегда будете отдавать себе отчет в том, что все, что вы делаете в любой конкретный день, не противоречит критериям, которые вы сами определили для себя как наиболее важные. Вы всегда сможете быть уверены, что каждый прожитый вами день является исполненным смысла вкладом в ваше представление о своей жизни в целом.

Начинать, представляя конечную цель, — значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, что позволит вам лучше представлять себе, где вы находитесь в

данный момент, и каждый шаг делать в нужном направлении.

Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, расходуя все больше и больше усилий на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха — и все это для того, чтобы осознать, что лестницу эту приставили не к той стене. Можно быть очень занятым человеком и при этом не очень эффективным.

Часто оказывается, что победы, к которым мы стремились, — всего лишь мыльные пузыри, а успех был достигнут в ущерб тому, что, как мы вдруг осознали, является более важным. Люди самых разнообразных профессий — врачи, ученые, актеры, политики, бизнесмены-профессионалы, спортсмены и водопроводчики — часто тратят все силы на то, чтобы иметь больший доход, большую популярность или чтобы достичь определенного профессионального уровня, а потом обнаруживают, что их стремление к достижению этой цели затмило то, что на самом деле для них гораздо важнее и что теперь навсегда упущено.

Совсем иначе складывается наша жизнь, если мы действительно знаем, что является для нас самым важным, храним это в своем сознании и в соответствии с этим изо дня в день управляем собой, делая то, что имеет для нас первостепенное значение. Если наша лестница приставлена не к той стене, то каждый шаг по ее ступеням будет вести нас не туда, куда нужно. Мы можем быть очень занятыми, очень производительными, но по-настоящему эффективными мы станем лишь в том случае, если, начиная, будем представлять себе конечную цель.

Серьезные размышления о словах, которые вы хотели бы услышать о себе во время собственных похорон, позволят вам найти свое собственное определение успеха. Оно может сильно отличаться от того определения, которое вы до сих пор считали верным. Может оказаться, что слава, достижения, деньги или что-то другое, к чему мы стремимся, даже частично не являются той стеной.

Когда вы начинаете, представляя себе конечную цель, вы обретаете совершенно иную перспективу. После смерти общего друга один человек спросил другого: «Много ли он оставил после себя?» Ответ был: «Он оставил все это».

ВСЕ СОЗДАЕТСЯ ДВАЖДЫ

Принцип «начинайте, представляя конечную цель» основывается на идее того, что все создается дважды. Разделяются мысленное, или первое, творение и физическое, или второе, творение.

Посмотрите, например, как строится дом. Вы создаете его в мельчайших деталях еще до того, как забьете первый гвоздь. Вы стараетесь предельно четко представить себе, каким он должен быть. Если это дом для большой семьи, то вы предусмотрите в нем семейную гостиную — место традиционного сбора домашних. Вы планируете раздвижные двери и дворик для детей, чтобы они могли играть на свежем воздухе. Вы оперируете идеями. Вы напрягаете свой интеллект, пока не получите четкий образ того, что вам

хочется построить.

Затем вы превращаете замысел в проект и разрабатываете строительные чертежи. Все это делается до того, как лопата впервые вонзится в землю. В противном случае во время работы над вторым — физическим — творением вам придется вносить дорогостоящие изменения, которые могут удвоить стоимость постройки вашего дома.

Помните правило «семь раз отмерь, один раз отрежь»? Вам следует удостовериться в том, что проект — ваше первое творение — именно то, что вам нужно, и вы как следует все продумали. И только после этого вы можете приступать к воплощению своего проекта в кирпиче. Каждый день вы наведываетесь на строительную площадку, разворачиваете проект и отдаете распоряжения на весь день. Вы начинаете, представляя себе конечную цель.

Другой пример позаимствуем из бизнеса. Если вы хотите иметь успешное предприятие, то прежде всего определяете, чего вы стремитесь достичь. Вы тщательно обдумываете продукцию или услугу, которые собираетесь реализовать, исходя из своих целей на рынке. После этого вы занимаетесь всем необходимым для достижения поставленной цели: финансами, исследованиями и разработками, управлением, маркетингом, персоналом, основными фондами и т.д. От того, насколько четко вы представляете себе конечную цель, часто зависит ваша способность создать эффективное предприятие. Большинство провалов в бизнесе объясняется как раз ошибками, допущенными на этапе первого творения, такими, как недостаточные инвестиции в развитие производства, незнание рынка или отсутствие плана развития бизнеса.

То же относится и к выполнению родительских обязанностей. Если вы хотите воспитать своих детей ответственными, дисциплинированными людьми, вы должны постоянно помнить об этой цели во время своего каждодневного общения с ними. Вы не должны своими словами и поступками подрывать их внутреннюю дисциплину и чувство собственного достоинства.

В большей или меньшей степени люди используют этот принцип в самых разных жизненных ситуациях. Прежде чем отправиться в путешествие, вы определяете место назначения и наилучший маршрут. Перед тем как посадить сад, вы создаете план участка в своем воображении или на бумаге. Вы пишете текст своей речи, прежде чем произнести ее. Вы чертите выкройку будущего платья, прежде чем вдеть нитку в иголку.

Если мы признаём принцип двух творений и берем на себя ответственность за каждое из них, то мы действуем внутри своего круга влияния, расширяя его границы. Если же наши действия не согласуются с этим принципом, если мы пренебрегаем значением первого творения, тем самым мы сужаем свой круг влияния.

ПО ПЛАНУ ИЛИ ПО УМОЛЧАНИЮ?

Все создается дважды — таков принцип. Однако не всегда первое творение — результат осознанного плана. В личных делах, не развивая своего самосознания и не беря на себя ответственность за первое творение, мы

позволяем другим людям и обстоятельствам, находящимся вне нашего круга влияния, в значительной степени формировать нашу жизнь по умолчанию. Мы реактивно живем по сценариям, навязанным нам нашей семьей, сослуживцами, планами других людей, давлением обстоятельств, — по сценариям, пришедшим из прошлого, из нашего обучения и условий нашего развития.

Эти сценарии исходят от людей, а не определяются принципами. Они произрастают из нашей незащищенности, из нашей глубокой зависимости от других, из нашей потребности в одобрении и любви, в принадлежности к социальной группе, в ощущении нашей важности и значимости для других.

Независимо от того, способны ли мы это осознать и контролировать, все в нашей жизни имеет первое творение. Мы же сами являемся вторым творением либо нашего собственного проактивного плана, либо программ и планов других людей, внешних обстоятельств и сложившихся привычек.

Уникальные человеческие свойства — самосознание, воображение и совесть — дают нам возможность анализировать первое творение и брать на себя ответственность за его создание для себя, за написание своего собственного сценария. Иначе говоря, навык 1 гласит: «Ты — первый творец», а навык 2 — это первое творение.

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ: ДВА ТВОРЕНИЯ

Навык 2 основан на принципах персонального лидерства, а это значит, что лидерство является первым творением. Лидерство — это не управление. Управление — это второе творение, и его мы будем обсуждать в главе, посвященной навыку 3. Но вначале поговорим о лидерстве.

Управление фокусируется на нижнем уровне: как мне сделать это наилучшим образом? Лидерство имеет дело с верхним уровнем: «Что именно я хочу сделать?» Говоря словами Питера Друкера и Уоррена Бенниса, «суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства — чтобы правильно выбрать то, что нужно делать». От управления зависит скорость подъема по лестнице успеха; лидерство определяет, к той ли стене приставлена лестница.

Вы можете быстро понять важное различие между этими двумя понятиями, если представите себе, как группа людей пробирается сквозь джунгли, прокладывая себе путь с помощью мачете. Это производители, они решают проблему. Они прокладывают дорогу.

За их спинами находятся менеджеры, те, кто управляет производителями. Они затачивают мачете, создают правила, пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для производителей.

Лидер же — тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: «Это не те джунгли!»

Как же чаще всего реагируют на это занятые работой производители и менеджеры? А вот как: «Да замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!»

Отдельные люди, группы и целые предприятия часто бывают настолько поглощены задачей прорваться сквозь заросли, что даже не осознают, что находятся не в тех джунглях. А в условиях быстро меняющейся ситуации потребность в эффективном лидерстве приобретает особое, принципиальное значение во всех сферах независимой и взаимозависимой жизни.

Мы в большей степени нуждаемся в видении, в понимании предназначения и в компасе (своде принципов или установок), и в меньшей степени нам нужна дорожная карта. Часто мы не знаем, что за земля нас ждет впереди и что нас ожидает на этой земле. В такой ситуации решение в значительной степени будет зависеть только от нашего суждения. И внутренний компас всегда поможет нам, указав направление.

Эффективность, а часто и само выживание зависит не только от того, сколько усилий мы прилагаем, но и от того, в тех ли джунглях мы их прилагаем. И преобразования, происходящие в наши дни практически в каждой отрасли и профессии, требуют прежде всего четкого лидерства, а уж потом управления.

Рынок меняется столь стремительно, что многие виды продукции и услуг, которые еще несколько лет назад вполне удовлетворяли вкусы потребителей, сегодня уже безнадежно устарели. Сильное проактивное лидерство должно постоянно учитывать происходящие изменения — особенно в привычках и мотивах покупателей — и обладать силой для переориентации ресурсов в нужном направлении.

Такие перемены, как дерегуляция авиационной промышленности, взлет цен в сфере здравоохранения, заметное повышение качества и рост количества импортируемых автомобилей, оказывают значительное влияние на деловую ситуацию. Если промышленные отрасли не отслеживают происходящее — в том числе и внутри своих рабочих команд — и не используют творческое лидерство для поддержания движения в правильном направлении, то никакое, даже самое искусное, управление не спасет их от краха.

Высокопроизводительное управление в отсутствие эффективного лидерства подобно, по выражению одного человека, «упорядочению расстановки стульев на палубе тонущего "Титаника"». Никакой успех в управлении не компенсирует провала в лидерстве. Однако лидерство — дело нелегкое, поскольку мы часто оказываемся в плену у парадигмы управления.

На завершающем занятии 12-месячной программы развития руководящих кадров в Сиэтле ко мне подошел президент одной нефтяной компании и сказал: «Знаете, Стивен, когда на втором месяце занятий вы заговорили о различии между лидерством и управлением, я задумался над своей ролью президента компании и понял, что никогда не занимался лидерством. Я был поглощен управлением, погряз в сиюминутных трудностях и повседневных мелочах. Словом, я решил отказаться от управления: этим могут заниматься другие. Я захотел по-настоящему стать лидером для своей организации.

Это было нелегко. Мне пришлось отказаться от старых привычек, поскольку я прекратил заниматься многими из тех срочных, давящих

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

проблем, которые всегда на виду и решение которых мгновенно дает ощущение позитивной отдачи. Я не получал особого удовлетворения, начав заниматься вопросами выбора направления развития, создания культуры, глубоким анализом проблем и поиском новых возможностей. Мои сотрудники тоже прошли через мучительный отказ от того, к чему успели привыкнуть. Им не хватало моей постоянной поддержки. Они хотели, чтобы ко мне, как раньше, всегда можно было обратиться за помощью в решении их повседневных проблем.

Но я стоял на своем. Я был абсолютно убежден, что обязан обеспечивать лидерство. И я это делал. Сегодня наша компания стала совершенно другой. Мы в большей мере учитываем окружающую обстановку. Мы вдвое увеличили наши доходы и вчетверо — прибыль. Я осуществляю лидерство».

Я убежден, что родители тоже слишком часто оказываются в плену парадигмы управления и в большей степени заботятся о контроле, эффективности и соблюдении правил, а не о направлении развития, задачах семьи и установлении теплых и доверительных отношений между ее членами.

В еще большей степени недостаток лидерства ощущается в нашей личной жизни. Мы с головой бросаемся в управление, ставим перед собой цели и достигаем их еще до того, как проясним собственные ценности.

ПЕРЕПИСЫВАНИЕ СЦЕНАРИЯ: КАК СТАТЬ ПЕРВЫМ ТВОРЦОМ САМОГО СЕБЯ

Как мы уже отмечали, проактивность основывается на уникальном даре человека — самосознании. Два других уникальных человеческих дара, дающих нам возможность развивать проактивность и осуществлять персональное лидерство в своей жизни, — это воображение и совесть.

Воображение позволяет нам увидеть еще не созданные миры заключенных в нас потенциальных возможностей. Совесть обеспечивает наше понимание универсальных законов и принципов, наших собственных удивительных талантов и нашего участия в общем деле, а также тех персональных правил, благодаря которым мы можем развивать все это максимально эффективно. В сочетании с самосознанием воображение и совесть наделяют нас силой, необходимой для написания своего собственного сценария жизни.

Поскольку мы уже существуем среди множества сценариев, полученных извне, процесс написания собственного сценария в действительности в большей степени является процессом «переписывания сценария» или сдвигом парадигмы — изменением той основной парадигмы, которой мы уже обладаем. Если мы способны распознать неэффективные сценарии и неточные или неполные парадигмы внутри себя, мы можем проактивно приступить к переписыванию себя заново.

На мой взгляд, наиболее яркий пример процесса переписывания сценария содержится в автобиографии бывшего президента Египта Анвара Садата. Садат был воспитан в духе ненависти к Израилю. Он мог заявить по национальному телевидению: «Я никогда не подам руки ни одному

израильтянину до тех пор, пока будет оставаться оккупированным хотя бы дюйм арабской земли. Никогда, никогда, никогда!» И огромные толпы по всей стране распевали вслед за ним: «Никогда, никогда, никогда!» Этот сценарий аккумулировал энергию и объединял волю всей страны. Он носил очень независимый и националистический характер, возбуждая глубинные эмоции арабского народа. Но одновременно он был весьма безрассудным, и Садат это знал. Этот сценарий игнорировал чрезвычайно высокую взрывоопасность и взаимозависимость сложившейся ситуации.

И тогда Садат «переписал» себя. Он научился этому, когда еще юношей отбывал заключение в одиночной камере № 54 в Центральной тюрьме Каира, куда попал за участие в заговоре против короля Фарука. Он научился абстрагироваться от ситуации и, взглянув со стороны, определять, достаточно ли удачны и мудры его сценарии. Он научился высвобождать свои мысли и посредством глубокого размышления создавать свои собственные сценарии, «переписывать» себя заново.

На страницах своей автобиографии Садат признается, что чуть ли не с сожалением покидал свою камеру, так как именно в ней узнал, что настоящим успехом является успех в отношениях с самим собой. Успех заключается не в обладании имуществом, а в самообладании, в победе над самим собой.

Пока у власти находилась администрация Насера, Садат занимал весьма скромный пост. Всем казалось, что дух его сломлен, но это было ошибкой. Просто эти люди применяли к Садату свои собственные сценарии. Они не понимали его. Садат же ждал своего часа.

И когда этот час настал и Садат, став президентом Египта, столкнулся с политической реальностью, он переписал свой сценарий, переориентировав его на Израиль. Садат посетил кнессет в Иерусалиме, положив начало одной из самых беспрецедентных мирных инициатив в истории человечества. Этот отважный шаг впоследствии привел к Кэмп-Дэвидским соглашениям.

Садат смог использовать свое самосознание, воображение и совесть для того, чтобы осуществить персональное лидерство, изменить старую парадигму и свое видение ситуации. Он действовал в центре своего круга влияния. И в результате переписывания сценария, сдвинувшего парадигму, произошло изменение установок и поведения, оказавшее воздействие на миллионы жизней в более широком круге забот.

Развивая свое самосознание, многие из нас обнаруживают неэффективные сценарии, глубоко укоренившиеся недостойные нас привычки, несовместимые с тем, что мы по-настоящему ценим в жизни. Навык 2 говорит, что мы не обязаны жить по этим сценариям. Мы ответственны за то, чтобы, используя свое воображение и творческий потенциал, создавать новые сценарии, более эффективные, в большей мере соответствующие нашим ценностям и принципам, придающим этим ценностям особое значение.

Предположим, к примеру, что я чрезвычайно реактивен по отношению к своим детям. Предположим, что стоит им начать делать то, что я считаю неправильным, как я ощущаю спазм в желудке. Я чувствую, как вокруг меня вырастают крепостные стены; я готовлюсь к сражению. Я сосредоточен не на

долгосрочном развитии отношений с детьми и стремлении понять их, а на их краткосрочном поведении. Я пытаюсь выиграть сражение, а не войну.

Я использую весь свой арсенал — свое физическое превосходство и свой авторитет — и начинаю кричать, запугивать и наказывать. И я побеждаю. Я стою с победным видом на руинах разрушенных отношений, а мои дети, внешне покорные, а внутри непокоренные, подавляют в себе те чувства, которые проявятся позже в более уродливой форме.

Однако, если бы я присутствовал на тех самых похоронах, о которых мы говорили раньше, и один из моих детей собирался произнести речь, я бы хотел, чтобы его жизнь была олицетворением победы многолетнего, наполненного любовью процесса воспитания и обучения, а не коротких схваток, нацеленных на быстрое решение проблем и оставивших после себя лишь боевые шрамы. Мне бы хотелось, чтобы его душа и ум хранили приятные воспоминания о глубоких, полных смысла мгновениях, проведенных вместе со мной. Мне бы хотелось, чтобы мой ребенок запомнил меня любящим отцом, разделявшим с ним все беды и радости детства, отрочества и юности. Мне бы хотелось, чтобы в памяти у него сохранилось, как он приходил ко мне со своими заботами и проблемами, а я с любовью его выслушивал и помогал ему. Мне бы хотелось, чтобы он знал, что я не был идеален, но старался сделать все, что было в моих силах. И что я любил его, как, возможно, никто другой в мире.

Причина этих моих желаний заключена в том, что я глубоко ценю своих детей. Я люблю их и хочу им помочь. Я высоко ценю свою роль отца своих детей.

Но я не всегда помню об этих ценностях. Я попадаю в ловушку «самых важных из неважных дел». То, что значит для меня больше, оказывается отодвинутым на второй план неотложными проблемами, сиюминутными делами и показными поступками. Я становлюсь реактивным. И то, как я каждый день веду себя со своими детьми, часто имеет лишь весьма отдаленное отношение к чувствам, которые я к ним испытываю.

Поскольку я обладаю самосознанием, воображением и совестью, я способен анализировать свои глубинные ценности. Я способен осознать, что сценарий, по которому я живу, не гармонирует с этими ценностями, что моя жизнь является продуктом не моего собственного проактивного плана, а того первого творения, которым я обязан обстоятельствам и другим людям. Но я могу изменить себя. Я могу жить, опираясь на воображение, а не на память. Я могу с ограничивающего меня прошлого переориентироваться на свой безграничный потенциал. Я могу стать первым творцом для самого себя.

Начинать, представляя себе конечную цель, — значит подходить к своей роли родителя, как и к другим своим ролям в жизни, с ясным пониманием своих ценностей и направления движения. Это значит быть ответственным за свое собственное первое творение и переписать самого себя так, чтобы парадигмы, из которых вытекают мое поведение и мои установки, соответствовали моим глубинным ценностям и находились в гармонии с моими принципами.

Это также значит, что каждый день надо начинать, твердо помня о своих

ценностях. Тогда, даже в пору самых тяжелых испытаний, я смогу, опираясь на эти ценности, принять верное решение. Я смогу действовать как цельная личность. Я не должен буду реагировать на чьи-то эмоции и обстоятельства. Я смогу быть по-настоящему проактивным, ориентированным на ценности, потому что они мне ясны.

ПОЛОЖЕНИЯ ЛИЧНОЙ МИССИИ

Наиболее эффективный из известных мне способов начать, представляя конечную цель, заключается в разработке положений личной миссии, или личной философии, или кредо. Этот способ фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые лежат в основе вашего характера и ваших поступков.

Поскольку каждый человек уникален, положения личной миссии будут отражать эту уникальность как по форме, так и по содержанию. Мой друг Ролф Керр выразил свое личное кредо таким образом:

Прежде всего стремиться к успеху в домашних делах. Искать Божьей помощи и быть достойным ее. Никаких компромиссов с совестью. Помнить о людях, которые рядом. Выносить суждение, только выслушав обе стороны. Прислушиваться к советам других. Заступаться за отсутствующих. Быть искренним и вместе с тем решительным. Ежегодно развивать в себе новые способности. Планировать завтрашний день сегодня. Ожидая, не сидеть без дела. Поддерживать в себе позитивную установку. Сохранять чувство юмора.

Поддерживать порядок в личной жизни и на работе. Не бояться ошибок — бояться только отсутствия творческой, конструктивной и корректирующей реакции на эти ошибки.

Способствовать успеху подчиненных. Тратить вдвое больше времени на то, чтобы выслушать, чем на то, чтобы сказать. Концентрировать все свои способности и усилия на выполняемой задаче, не беспокоясь о следующей или о продвижении по службе.

Женщина, стремящаяся достичь равновесия между семейными и профессиональными ценностями, выразила свою личную миссию иначе:

Я буду стараться поддерживать баланс между своими семейными и служебными обязанностями, так как для меня важно и то и другое.

Мой дом будет местом, где я и моя семья, наши друзья и гости найдут радость, уют, покой и счастье. Я не буду перегибать палку, заботясь о чистоте и порядке, так как дом, помимо этого, должен быть обжитым и удобным. Я буду проявлять мудрость в выборе того, что мы будем есть, читать, смотреть и делать дома. В особенности я хочу научить моих детей любить, учиться и смеяться, а также работать и развивать свои таланты. Я высоко ценю права, свободы и ответственность, дарованные нашим демократическим обществом. Я буду заинтересованным и информированным гражданином, участвующим в политической жизни, чтобы мое мнение было

услышано и мой голос был посчитан. Я буду проявлять инициативу, необходимую для реализации моих жизненных целей. Я не буду подчиняться влиянию, я сама буду влиять на ситуации и обстоятельства.

Я буду всегда стараться удерживать себя от пагубных и разрушительных привычек. Я буду развивать в себе такие навыки, которые освободят меня от старых ярлыков и ограничений и расширят мои возможности. Мои деньги будут служить мне, а не господствовать надо мной. Я буду стремиться к достижению финансовой независимости. Я буду подчинять свои желания своим потребностям и возможностям. Я буду стараться избегать покупок в кредит, за исключением долгосрочных займов на приобретение дома или автомобиля. Я буду тратить меньше, чем зарабатываю, и регулярно откладывать или инвестировать часть своего дохода.

Более того, я буду использовать свои деньги и способности на то, чтобы своей помощью и благотворительностью сделать жизнь других людей более приятной.

Вы могли бы назвать положения личной миссии своей личной конституцией. Ваша конституция в основе своей должна быть неизменна, подобно Конституции Соединенных Штатов, в которую более чем за двести лет было внесено лишь двадцать шесть поправок, десять из которых содержались уже в изначальном тексте Билля о правах.

Конституция Соединенных Штатов является эталоном, которым проверяется каждый закон в стране. Это тот документ, который клянется защищать и поддерживать президент страны, присягая на верность отечеству. Это тот критерий, соответствуя которому можно стать гражданином США. Это те основа и опора, которые дали народу силы пережить такие суровые испытания, как Гражданская война, Вьетнам и Уотергейт. Это писаный стандарт, ключевой критерий, по которому оценивается и на который ориентируется все остальное.

Эта конституция по сей день живет и выполняет свои важные функции потому, что она основана на верных принципах и очевидных истинах, содержащихся в Декларации независимости. Эти принципы наделяют Конституцию силой, неподвластной ни времени, ни социальным смутам и переменам. «Гарантии нашей безопасности, — говорил Томас Джефферсон, — в обладании записанной на бумаге конституцией».

Положения личной миссии, основанные на верных принципах, становятся подобным стандартом для человека. Они становятся личной конституцией, основой для принятия главных, основополагающих, а также повседневных решений в круговороте обстоятельств и эмоций, влияющих на нашу жизнь. Они наделяют людей силой, неподвластной времени, переменам и потрясениям.

Люди не могут жить в условиях перемен, не имея внутри себя неподвластного изменениям ядра. Залог способности к изменению — это неизменное представление о том, кто вы, что вы из себя представляете и каковы ваши ценности.

Опираясь на положения личной миссии, мы можем жить в условиях

постоянных перемен. На нас не оказывают влияния предубеждения и предрассудки. Чтобы приспособиться к действительности, нам не нужно все досконально рассчитывать, раскладывать по полочкам и приводить к общему знаменателю.

Наше персональное окружение также меняется со все возрастающей скоростью. Этот бурный поток перемен сбивает с ног многих людей, не способных справиться с происходящим и взять штурвал управления жизнью в свои руки. Такие люди становятся реактивными и фактически подчиняются обстоятельствам, в надежде на то что ничего плохого с ними не случится.

Но это не значит, что все так и будет. В нацистских лагерях смерти, где Виктор Франкл постиг принцип проактивности, он понял также всю важность обладания целью и смыслом жизни. Положения логотерапии — философии, которую он позже развил и преподавал, основываются на убеждении в том, что многие из так называемых психических и нервных заболеваний на самом деле являются симптомами подсознательного ощущения бессмысленности и пустоты существования. Логотерапия устраняет эту пустоту, помогая человеку определить свое уникальное предназначение, свою жизненную миссию.

Осознав однажды свою миссию, вы получите основу для развития своей проактивности. У вас есть видение и ценности, которые направляют вашу жизнь. У вас есть главное направление, в соответствии с которым вы ставите перед собой долгосрочные и краткосрочные цели. Вы располагаете конституцией, которая основана на верных принципах и с которой вы можете сверять каждое свое решение, касающееся наиболее эффективного использования вашего времени, ваших способностей и энергии.

ЧТО НАХОДИТСЯ В САМОМ ЦЕНТРЕ

Для того чтобы составить положения личной миссии, мы должны начать с самого центра нашего круга влияния, где сосредоточены наши главные парадигмы — те призмы, через которые мы видим окружающий мир.

Именно здесь мы соприкасаемся с нашим видением и нашими ценностями. Именно здесь мы используем наш дар самосознания, чтобы сверить наши карты и убедиться в том, что они правильно описывают территорию, а наши парадигмы основаны на верных принципах и соотносятся с реальностью. Именно здесь наша совесть служит нам компасом, помогающим определить наши уникальные способности и сферы для приложения наших сил. Именно здесь мы используем наш дар воображения, чтобы мысленно сотворить, зримо представить желаемую конечную цель, дающую направленность и осмысленность нашим начинаниям и наполняющую содержанием пункты личной конституции.

И именно здесь наши сконцентрированные усилия дают наивысшие результаты. Работая в самом центре круга влияния, мы расширяем его. Это работа самого высокого уровня, оказывающая значительное влияние на эффективность любого аспекта нашей жизни.

Все, что находится в центре нашей жизни, служит источником нашей внутренней безопасности, нашей внутренней ориентированности, нашей

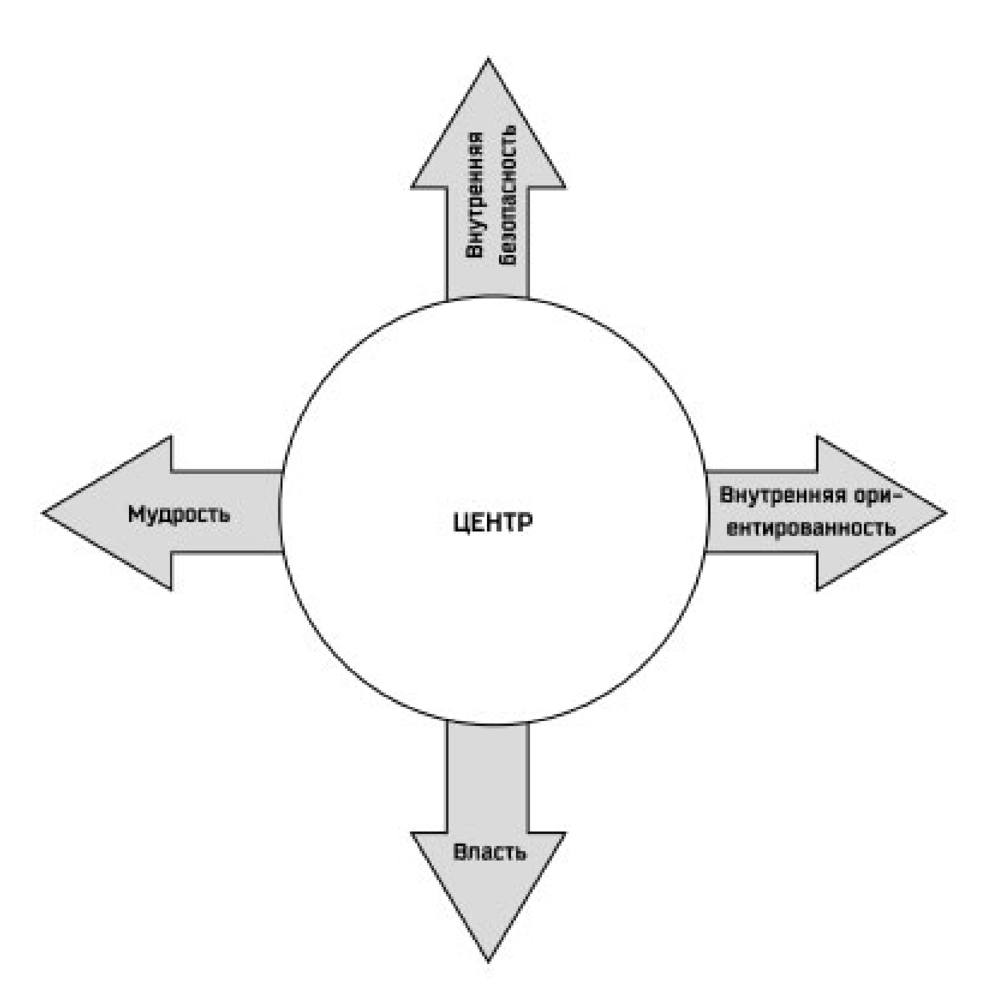
мудрости и нашей власти.

Внутренняя безопасность связана с вашим ощущением собственной значимости, с вашей индивидуальностью, эмоциональной устойчивостью, с силой или слабостью вашей личности.

Внутренняя ориентированность означает наличие внутреннего указателя направления. Это выверенная по вашему компасу и карте внутренняя система взглядов, поясняющая для вас то, что происходит вовне. Это стандарты, или принципы, или неписаные критерии, которые постоянно управляют процессом принятия решений и вашими поступками.

Мудрость — это ваш широкий взгляд на жизнь, ваше чувство равновесия, ваше понимание того, каким образом проявляются и взаимодействуют между собой отдельные элементы или различные принципы. Мудрость включает в себя здравомыслие, проницательность, понимание. Это — гештальт , цельность вашей личности.

Власть — это дар или способность действовать, сила и потенциальные возможности что-либо совершать. Это жизненная энергия, позволяющая делать выбор и принимать решения. Это понятие включает также способность избавляться от глубоко укоренившихся неэффективных привычек и вырабатывать более достойные, более эффективные навыки. Это власть над собой и над своей жизнью.



Все эти четыре аспекта — внутренняя безопасность, внутренняя ориентированность, мудрость и власть — взаимозависимы. Безопасность и четкая ориентированность ведут к истинной мудрости, которая, в свою

очередь, становится той искрой или катализатором, с помощью которого высвобождается и направляется энергия, заключенная в вашей власти. Если все четыре фактора находятся в слаженном взаимодействии и подпитываются друг другом, то они порождают великую силу, которая присуща благородной личности, сбалансированному характеру, цельному и гармоничному человеку.

Эти жизнеобеспечивающие факторы являются, кроме того, опорой для всех других сторон жизни. И ни один из этих факторов не относится к той категории человеческих качеств, которые либо присутствуют в полном объеме, либо полностью отсутствуют в характере — по принципу «всё или ничего». Степень, до которой вам удалось развить каждый из этих факторов, определяется точкой на некотором отрезке между минимальным и максимальным значением. Если вы находитесь в нижней точке данного отрезка, значит, эти факторы развиты слабо. Вас отличает серьезная зависимость от других людей или обстоятельств вне вашего контроля. Если вы находитесь в верхней точке отрезка, вы контролируете ситуацию. Вы обретаете независимость и опору для создания богатых взаимозависимых отношений.

Ваша внутренняя безопасность лежит где-то в промежутке между крайней незащищенностью, с одной стороны (когда ваша жизнь находится под постоянными ударами внешних сил, которые вертят ею как хотят), и сильно развитым чувством собственного достоинства и уверенности в себе — с другой. Ваша внутренняя ориентированность находится между зависимостью от социального зеркала или иных нестабильных факторов, с одной стороны, и сильной внутренней направленностью — с другой. Ваша мудрость располагается где-то между совершенно неверной картой, в которой все перепутано, и полной и точной картой жизни, где все части и все принципы должным образом взаимодействуют друг с другом. Ваша власть находится в диапазоне между полным безволием, состоянием марионетки, которую кто-то дергает за нитки, и высокой степенью проактивности, внутренней способностью действовать в соответствии со своими собственными ценностями, вместо того чтобы быть объектом воздействия других людей и обстоятельств.

Степень развития этих факторов, их интеграция, гармония и сбалансированность, а также их позитивное воздействие на все стороны вашей жизни — все это является функцией вашего центра, ваших основных парадигм, находящихся в самом центре вашей личности.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ЦЕНТРЫ

У каждого из нас имеется свой центр, хотя обычно мы этого не осознаем. Не осознаем мы также и всеобъемлющего влияния этого центра на различные сферы нашей жизни.

Давайте рассмотрим некоторые типичные центры, или стержневые парадигмы, чтобы лучше понять, как они влияют на четыре основополагающих аспекта личности и в конечном счете на нашу жизнь в целом.

В центре — супруг. Брак может дать нам самые близкие, самые прочные, самые гармоничные и благотворные человеческие отношения. Казалось бы, это так естественно — ставить в центр своей жизни мужа или жену. Однако опыт и наблюдения говорят совсем о другом.

За годы работы мне пришлось иметь дело с множеством людей, чей брак оказался неудачным. И я обнаружил определенную закономерность, характерную практически для всех супружеских союзов, центром которых является муж или жена. Эта закономерность заключается в сильной эмоциональной зависимости.

Если наше ощущение эмоциональной полноценности связано главным образом с браком, то мы становимся в высшей степени зависимыми от этих отношений. Мы становимся чрезмерно чувствительными к настроениям, чувствам и поведению своих супругов, к тому, как они к нам относятся, или к любым внешним переменам, которые могут повлиять на наши отношения, — к рождению еще одного ребенка, к отношениям с родственниками с обеих сторон, к финансовым трудностям, социальному успеху и т.д.

Когда ответственность возрастает и в браке возникают стрессовые ситуации, мы склонны обращаться к сценариям, которые усвоили в период своего взросления. То же самое делает и наша половина. И обычно эти сценарии отличаются друг от друга. Обнаруживаются разногласия в подходах к управлению финансами, к воспитанию детей и к отношениям с новыми родственниками. Когда эти тенденции возвращения к старым сценариям проявляются на фоне эмоциональной зависимости в браке, становится очевидной вся уязвимость отношений, центром которых является супруг.

Если мы зависим от человека, с которым вступили в конфликт, то наша потребность в этом человеке и этот конфликт переплетаются между собой. В результате мы получаем отношения, в которых соседствуют крайние проявления любви и ненависти, для которых характерны тактика «сражайся или сдавайся», отчужденность, агрессивность, горечь, обида и соперничество. Когда это происходит, мы еще глубже проваливаемся в болото старых сценариев и, стремясь оправдать и защитить свое собственное поведение, бросаемся в атаку на своего мужа или жену.

Всякий раз, когда мы становимся слишком уязвимы, мы ощущаем потребность защитить себя от новой боли. Поэтому мы используем сарказм, насмешку и критику — все что угодно, лишь бы не проявить свою слабость. Каждый партнер ожидает, что шаги к примирению будут сделаны другим, а когда этого не происходит, испытывает разочарование и еще больше убеждается в справедливости своих упреков.

Внутренняя безопасность при таких отношениях — всего лишь иллюзия, даже если кажется, что все, идет хорошо. Внутренняя ориентированность опирается на сиюминутные эмоции. Мудрость и власть расходуются на контрзависимые негативные взаимодействия.

В центре — семья. Еще одним распространенным центром является семья. Этот центр тоже может казаться вполне естественным. Семья как объект, на котором вы фокусируете свои усилия и куда направляете серьезные

инвестиции, дает нам огромные возможности для проявления глубоких отношений, любви, взаимопонимания и многого другого, что делает жизнь полноценной. Но если семью рассматривать в качестве центра вашей жизни, то, как ни парадоксально, это разрушит все, на чем основывается семейное счастье.

Люди, для которых центром является семья, черпают ощущение своей внутренней безопасности и собственной значимости из традиций семьи, из культуры семьи или из репутации семьи. Таким образом, они становятся уязвимыми в случае любых изменений в этих традициях и культуре, а также в результате любых событий, способных нанести вред репутации семьи.

Родители, сконцентрированные на семье, не обладают эмоциональной свободой и энергией, необходимыми для того, чтобы воспитывать детей, заботясь исключительно об их благе. Если родители черпают чувство внутренней безопасности в семье, то их потребность в популярности у детей может перевесить значение долгосрочных вкладов в их воспитание и развитие. Или родители могут быть сосредоточены на том, чтобы дети в каждый конкретный момент вели себя правильно и безукоризненно. Всякое отклонение от «правильной» модели поведения подрывает у таких родителей чувство внутренней безопасности. Они огорчаются, подчиняются эмоциям и реагируют на непосредственный раздражитель, забывая о долгосрочных целях воспитания и развития ребенка. Они могут выйти из себя и накричать на ребенка. Они способны перегнуть палку и наказать его из-за своего плохого настроения. Они склонны любить своего ребенка «условной» любовью, делая его эмоционально зависимым или контрзависимым, но при этом — непокорным.

В центре — деньги. Еще один логически оправданный и чрезвычайно распространенный центр в жизни людей — стремление «делать деньги». Экономическая безопасность — это то, что дает человеку возможность действовать во всех других сферах жизни. В иерархии потребностей человека физическое выживание и финансовая безопасность идут первыми. Пока они не будут удовлетворены хотя бы в минимальной степени, прочие потребности даже не заявят о себе.

Большинство из нас сталкивалось с экономическими трудностями. Множество факторов во внешней среде может влиять и влияет на наше материальное положение. Воздействие этих факторов может привести к таким сокрушительным последствиям, что мы часто, даже не отдавая себе в этом отчета, бываем озабочены такой возможностью и мучительно переживаем, если это действительно происходит.

Иногда «делание денег» может преследовать благородную цель — например, желание заботиться о семье. И это действительно очень важно. Однако отношение к деньгам как к центру жизни приведет в итоге к прямо противоположному результату.

Обратимся вновь к четырем жизнеобеспечивающим факторам — внутренней безопасности, внутренней ориентированности, мудрости и власти. Предположим, что чувство моей внутренней безопасности основывается на

работе, которую я имею, или на моем доходе, или на средствах, которыми я располагаю. Эти экономические реалии зависят от множества факторов, и я становлюсь нервным, озабоченным и агрессивным по отношению ко всему, что может на них повлиять. Если моя самооценка базируется на капитале, которым я располагаю, то я становлюсь уязвимым для всего, что может представлять для него опасность. Однако ни работа, ни деньги сами по себе не дают ни мудрости, ни внутренней ориентированности. И лишь в ограниченной степени они наделяют нас властью и внутренней безопасностью. Для того чтобы убедиться в ограниченности варианта «в центре — деньги», достаточно всего лишь одного кризиса в нашей собственной жизни или в жизни близкого нам человека.

Люди, сконцентрированные на деньгах, часто пренебрегают семьей и другими важными вещами, полагая, что все понимают первоочередность экономических требований. Один мой знакомый собирался идти со своими детьми в цирк, как вдруг зазвонил телефон и его попросили прийти на работу. Он отказался. А когда его жена заметила, что, возможно, лучше было бы пойти, он ответил: «Работа никуда не денется, а детство пройдет». До конца жизни его дети будут помнить этот маленький урок, запечатлевшийся не только в их сознании — как образец определения приоритетов, но и в их сердцах — как свидетельство любви.

В центре — работа. Люди, сконцентрированные на работе, могут стать трудоголиками, вкалывающими изо всех сил в ущерб здоровью, дружеским связям и другим важнейшим сторонам нашей жизни. Они ассоциируют себя прежде всего со своей работой: «я — врач», «я — писатель», «я — артист».

Поскольку их самовосприятие и самооценка тесно связаны с работой, их внутренняя безопасность очень уязвима для всего, что способно препятствовать продолжению их работы. Их внутренняя ориентированность определяется требованиями, предъявляемыми к ним работой. Их мудрость и власть проявляются лишь в ограниченных сферах, связанных с их профессиональной деятельностью, делая их неэффективными в других областях жизни.

В центре — обладание. Движущей силой для многих является обладание чем-либо — не только чем-то осязаемым, материальным, как, например, модная одежда, дом, машина, яхта, драгоценности, но и такими нематериальными вещами, как слава, успех или положение в обществе. Большинству из нас из собственного опыта известно, как ненадежен такой центр, поскольку он подвержен влиянию множества факторов и может быстро исчезнуть.

Если мое ощущение внутренней безопасности заключено в моей репутации или в вещах, которыми я обладаю, значит, моя жизнь будет протекать в постоянном страхе перед кражей или потерей этих сокровищ или перед тем, что они утратят свою ценность. Если рядом со мной находится человек, превосходящий меня богатством, славой или имеющий более высокое общественное положение, я чувствую себя униженным. Если он уступает мне в этих вещах, я чувствую свое превосходство. Моя самооценка постоянно

колеблется. Я лишен ощущения стабильности, устойчивости своего положения. Я постоянно пытаюсь защитить и обезопасить свое имущество, положение и репутацию. Все мы наслышаны о самоубийствах людей, которые лишились состояния из-за падения курса акций или утратили положение в результате политических изменений.

В центре — удовольствия. Еще один распространенный центр, близкий к ориентации на обладание, — это развлечения или получение удовольствия. Мы живем в мире, который предлагает огромное количество развлечений и удовольствий и который всячески побуждает к этому. В наибольшей степени человеческие ожидания в этой области формируются телевидением и кино. Они рисуют яркие заманчивые картины того, что может иметь и чем может заниматься человек, живущий легко и в свое удовольствие. Однако если внешний блеск такого стиля жизни нам показывают во всех деталях, то его естественные последствия — влияние на внутренний мир человека, на его продуктивность и отношения с другими людьми — мы можем наблюдать крайне редко.

В разумных дозах развлечения позволяют отдохнуть и телу, и душе и могут пойти на пользу семейным отношениям и отношениям с другими людьми. Однако сами по себе развлечения не приносят глубокого, продолжительного удовлетворения и ощущения полноты жизни. Человек, сосредоточенный на получении удовольствий, слишком быстро пресыщается тем, что уже испытал, и требует все новых и новых ощущений. И каждое очередное должно быть масштабнее и лучше, впечатлять сильнее, приносить большее наслаждение. Человек в таком состоянии практически впадает в нарциссизм и все в жизни начинает воспринимать сквозь призму удовольствий, которые он может получить здесь и сейчас.

Слишком много праздников, которые длятся слишком долго, слишком много кино, телевизора, видеоигр, слишком много расслабляющего свободного времени, когда человек привыкает идти по пути наименьшего сопротивления и, растрачивая время, растрачивает жизнь. Способности человека остаются неразбуженными, таланты не развиваются, сознание и душа погружаются в летаргию, а в сердце возникает пустота. Где же внутренняя безопасность, ориентированность, мудрость и власть? На самой нижней точке развития, в удовольствии от улетающих мгновений.

Вот что пишет Малколм Маггеридж в «Откровениях XX века» (Malcolm Muggeridge. A Twentieth-Century Testimony):

Оглядываясь на прожитую жизнь — а это со мной иногда случается, — я больше всего поражаюсь тому, что всё, некогда казавшееся наиболее важным и привлекательным, теперь представляется самым нелепым и абсурдным. Например, успех во всевозможных его проявлениях; известность и слава; мнимые удовольствия, вроде зарабатывания денег, обольщения женщин или путешествий — метаний по всему свету, подобно Сатане, в стремлении попробовать все, что предлагает ярмарка тщеславия. С позиции сегодняшнего дня все эти старания ублажить себя кажутся не более чем мыльным пузырем, тем, что Паскаль называл «облизыванием земли».

В центре — друг/враг. Помещать друзей в центр своей жизни свойственно главным образом молодым людям (хотя и не только им). В юном возрасте для человека исключительно важно быть принятым в общество сверстников, быть своим в их компании. Источником всех четырех жизнеобеспечивающих факторов становится искривленное и постоянно меняющееся социальное зеркало, порождающее высокую зависимость от изменения настроений, чувств, отношения и поведения других.

В центре может находиться и один друг. В этом случае отношения становятся похожими на брачные и порождают эмоциональную зависимость от одного человека, раскручивание спирали «любовь — ненависть» и негативное взаимодействие.

А что случится, если в центр жизни поместить врага? Большинству людей это и в голову не придет, и, вероятно, никто не сделает это осознанно. И тем не менее концентрация на враге — явление очень распространенное, особенно когда люди, находящиеся в серьезном конфликте, вынуждены общаться друг с другом. Если человек чувствует, что с ним обошлись несправедливо, а личность обидчика является для него социально или эмоционально значимой, он легко позволит этой несправедливости поглотить себя и сделает обидчика центром своей жизни. Вместо того чтобы проактивно управлять своей жизнью, человек, сконцентрированный на враге, контрзависимо реагирует на поведение и отношение к себе воображаемого противника.

Один мой приятель, преподаватель университета, дошел буквально до безумия из-за некоторых черт характера одного представителя администрации, с которым у него не сложились отношения. Он постоянно думал о нем, пока это не превратилось в навязчивую идею. Эти мысли настолько овладели моим приятелем, что стали влиять на его отношение к членам семьи, к церкви и коллегам по работе. В конце концов он пришел к убеждению, что ему следует уйти из университета и найти место преподавателя где-нибудь еще.

— Если бы не этот человек, ты бы остался в университете? — спросил я его.

— Да, — ответил он. — Но пока он здесь, я не могу работать, это отрицательно на меня действует. Я должен уйти.

— Но почему ты превратил этого человека в центр своей жизни? — спросил я.

Преподаватель был шокирован таким вопросом. Он стал опровергать мои слова, однако я сумел убедить его в том, что он позволил другому человеку и его недостаткам исказить карту собственной жизни, пошатнуть свою веру и испортить отношения с близкими людьми.

В конце концов мой приятель признал, что тот человек оказал на него такое воздействие, но продолжал отрицать, что сам позволил этому произойти. Он возложил ответственность за сложившуюся ненормальную ситуацию на администратора, себя же виновным в этом считать отказывался. Однако в процессе нашего общения он постепенно пришел к осознанию того, что ответственность за происшедшее конечно же лежит на нем и что, не сумев справиться с ситуацией, он повел себя безответственно.

***

Многие люди, пережившие развод, попадают в аналогичную ситуацию. Они долгое время остаются в плену злости и обиды по отношению к бывшему супругу и продолжают оправдывать себя. В неком отрицательном смысле психологически они все еще остаются женатыми, нуждаясь в недостатках бывшего партнера для обоснования справедливости своих обвинений.

Многие люди, которые были старшими детьми в семье, проносят через всю свою жизнь тайную или открытую ненависть к своим родителям. Они обвиняют их в прошлых обидах, в равнодушии или в большей любви к младшим детям. Они ставят в центр своей взрослой жизни эту ненависть и живут по соответствующему ей реактивному сценарию.

Человек, центром жизни которого является друг или враг, лишен чувства внутренней безопасности. Его самооценка очень изменчива и зависит от настроения или поведения других людей. Его внутренняя ориентированность основана на предполагаемой реакции окружающих, его мудрость ограничена призмой социальной парадигмы или параноидальной зацикленностью на враге. Такой человек лишен власти. Им управляют другие люди.

В центре — церковь. Я убежден, что почти все глубоко верующие люди согласятся, что посещать церковь и быть духовной личностью — не одно и то же. Есть такие люди, которые настолько поглощены церковными обрядами и действами, что становятся безучастными к насущным человеческим потребностям, их поведение начинает противоречить тем заповедям, которые они сами провозглашают. Но есть и другие, которые не так часто посещают церковь или не посещают ее вовсе, но их позиция и поведение свидетельствуют о том, что в центре их жизни находятся истинные принципы основополагающей иудейско-христианской этики.

Всю свою жизнь участвуя в деятельности организованных церковью общественных групп, я открыл для себя, что посещение церкви не всегда означает следование проповедуемым церковью принципам. Вы можете быть активным в церкви и пассивным в следовании священному писанию. У человека, центром жизни которого является церковь, может возникнуть преувеличенное представление о значении имиджа и необходимости создавать видимость. Это приводит к лицемерию, которое подрывает внутреннюю безопасность и чувство самоуважения. Внутренняя ориентированность определяется общественной совестью, и люди, сконцентрированные на церкви, часто склонны навешивать людям различные ярлыки: «активный», «пассивный», «либеральный», «ортодоксальный» или «консервативный».

Поскольку церковь — это формальная организация, основу которой составляют соответствующие политика, программа и практика, а также конкретные люди, сама по себе она не может предложить человеку сколько-нибудь глубокого и устойчивого чувства внутренней безопасности и собственной ценности. Дать это может следование принципам, проповедуемым церковью, однако сама церковь как организация на это не способна.

Не может церковь дать человеку и постоянного ощущения внутренней ориентированности. Люди, сконцентрированные на церкви, часто имеют привычку жить изолированно. Их действия, мысли и чувства в воскресные дни полностью отличаются от того, чем они живут в будни. Такая раздвоенность еще больше подрывает внутреннюю безопасность и усиливает потребность в навешивании ярлыков и самооправдании.

То, что человек видит в церкви конечную цель, а не средство ее достижения, губительно сказывается на мудрости и ощущении равновесия. Хотя церковь претендует на то, чтобы указать человеку источник внутренней силы, сама она такой силой себя не объявляет. Она считает себя средством связи божественной силы с человеческим естеством.

В центре — я сам. Пожалуй, самым распространенным в наши дни центром является сосредоточенность на самом себе. Наиболее яркая ее форма — эгоизм, который попирает ценности большинства людей. Но если мы внимательнее присмотримся к распространенным подходам к развитию и самореализации, то в их основе часто сможем увидеть концентрацию на самом себе.

В центре, суженном до «я», мало места для внутренней безопасности, внутренней ориентированности, мудрости и власти. Подобный центр, как Мертвое море, поглощает, но не отдает. В результате возникает застой.

С другой стороны, если человек стремится к саморазвитию, с тем чтобы потом с большей отдачей служить другим, работать более продуктивно и вносить более значимый вклад, это создает основу для эффективного развития всех четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Таковы наиболее распространенные центры, опора на которые определяет подход человека к жизни. Намного проще определить, что является центром чужой жизни, чем распознать его в своей. Вероятно, вам известны люди, для которых деньги превыше всего. Вероятно, вы знакомы и с такими людьми, чья энергия целиком направлена на утверждение собственной позиции в негативно складывающихся отношениях с другими. Приглядевшись, вы можете за поведением человека увидеть то, что находится в центре его жизни, то, что формирует это поведение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ЦЕНТРА

А как насчет вас? Что находится в центре вашей жизни?

Наверное, наилучший способ определить свой собственный центр заключается в том, чтобы внимательно присмотреться к своим жизнеобеспечивающим факторам. Если к вам подходит одно или более из приведенных ниже описаний, вы можете определить соответствующий им центр, который, возможно, ограничивает вашу личную эффективность.

Часто центр человека представляет собой комбинацию нескольких различных центров. На жизнь большинства людей воздействует множество факторов. В зависимости от внешних или внутренних условий в разное время разные центры могут активизироваться и становиться движущей силой, до тех

пор пока не будут удовлетворены связанные с ними потребности.

Постоянное перемещение от одного центра к другому напоминает катание на американских горках. То вы на высоте, то у вас спад и вы пытаетесь компенсировать одну свою слабость, заимствуя силы у другой. При этом у вас не может быть устойчивой внутренней ориентированности, нет постоянной мудрости, нечем поддерживать власть, нет ощущения собственного достоинства и цельности личности.

Идеальным, конечно, было бы создание единого четкого центра, который обеспечил бы вам высокую степень внутренней безопасности, ориентированности, мудрости и власти, способствовал бы росту вашей проактивности и служил основой гармонии всех сторон вашей жизни.

ЦЕНТР, ОСНОВАННЫЙ НА ПРИНЦИПАХ

Помещая в центр нашей жизни верные принципы, мы создаем прочную основу для развития четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Наша *внутренняя безопасность* проистекает из понимания того, что, в отличие от других центров, основанных на людях или явлениях, подверженных частым или быстрым изменениям, верные принципы не меняются, на них можно положиться.

Принципы ни на что не реагируют. Они не сердятся и не начинают обращаться с нами по-другому. Они не станут разводиться с нами или убегать из дома с нашим лучшим другом. Они не лезут вон из кожи, чтобы заполучить нас. Они не предлагают нам быстрых решений и скоропалительных выводов. Они не зависят от поведения других людей, от обстоятельств и сиюминутных капризов. Принципы не умирают. Они не исчезают на следующий день. Они не горят в огне, не гибнут при землетрясениях, их невозможно у нас украсть.

Планирование. Теперь, имея в виду цели на предстоящую неделю, вы можете спланировать ваше время таким образом, чтобы эти цели были достигнуты. Например, если вашей целью является разработка первого наброска вашей личной миссии, вы можете отвести на это два часа своего воскресного времени. Воскресенье (или какой-то другой день, имеющий для вас особое значение в связи с вашей религиозной принадлежностью или другими обстоятельствами) часто является наилучшим временем для выполнения наиболее личных, наиболее возвышенных дел, в том числе и для еженедельного планирования. Это прекрасное время для того, чтобы уединиться, обрести вдохновение, взглянуть на свою жизнь в контексте принципов и ценностей.

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является:				
Супруг	• Ваше чувство безопасности зависит от того, как относится к вам супруг. • Вы крайне восприимчивы к настроениям и чувствам супруга. • Разногласия с супругом приводят к глубокому разочарованию и конфликтам. • Все, что может вторгнуться в отношения с супругом, расценивается как угроза	• Ваша ориентированность определяется вашими собственными желаниями и потребностями, а также желаниями и потребностями вашего супруга. • Критерии, на основе которых вы принимаете решения, определяются тем, что вы считаете наилучшим для своего брака и своего партнера, или взглядами и предпочтениями последнего	• Ваш кругозор ограничен тем, что может позитивно или негативно повлиять на вашего супруга или на ваш брак	• Ваша способность действовать ограничена слабостями — вашими или вашего супруга
Семья	• Ваша безопасность основана на том, как воспринимает вас ваша семья и как вы отвечаете ее ожиданиям. • Ваше чувство личной безопасности уязвимо в той же степени, что и ваша семья. • Ваше чувство собственного достоинства базируется на репутации семьи	• Источником вашего правильного поведения и вашего отношения к жизни является семейный сценарий. • Критерии для принятия решений определяются тем, что хорошо для семьи, или тем, чего хотят ее члены	• Все явления в жизни вы воспринимаете с точки зрения интересов семьи, что ограничивает ваш кругозор и приводит к возникновению семейного нарциссизма	• Ваши действия ограничены рамками семейных моделей и традиций
Деньги	• Ваше чувство собственного достоинства определяется вашим доходом. • Вы уязвимы для всего, что угрожает вашему материальному благополучию	• Прибыль — это ваш критерий принятия решений	• Делание денег — вот та линза, через которую вы видите и воспринимаете мир, что ведет к несбалансированным суждениям	• Вы ограничены тем, чего можете достичь с вашими деньгами и вашим однобоким восприятием жизни

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является:				
Работа	• Вы отождествляете себя со своей работой. • Вам хорошо только тогда, когда вы работаете	• Вы принимаете такие решения, которые отвечают потребностям вашей работы	• Вы склонны ограничиваться рамками своей профессиональной роли. • Работа для вас означает жизнь	• Ваша свобода действий ограничена профессиональными ролевыми моделями, карьерой, рамками вашей организации, отношением вашего начальника и вашей неспособностью в какой-то момент жизни выполнять эту работу
Обладание	• Ваша безопасность основана на вашей репутации, на вашем социальном статусе и на собственности, которой вы владеете. • Вы склонны сравнивать то, что имеете вы, с тем, что имеют другие	• Вы принимаете такие решения, которые способствуют сохранению, приумножению и лучшей демонстрации того, чем вы обладаете	• Вы смотрите на мир сквозь призму сравнения экономических и социальных отношений	• Ваши действия ограничены благами, которые вы можете купить, и социальным положением, которого вы можете достичь
Удовольствие	• Вы чувствуете себя в безопасности, только испытывая наслаждение. • Ваше чувство безопасности краткосрочно и зависит от вашего окружения	• Вы принимаете решения, которые позволят получить вам наибольшее удовольствие	• Вы видите мир сквозь социальную линзу. • Вы воспринимаете мир с точки зрения удовольствий, которые он может вам предоставить	• Вы ограничены своей зоной социального контроля
Друг или друзья	• Ваша безопасность является функцией социального зеркала. • Вы очень зависимы от мнений других людей	• Критерий, которым вы руководствуетесь при принятии решений, выражается формулой: «Что они подумают?» • Вас легко привести в замешательство	• Ваши суждения ограничены и искажены	• Ваши действия так же непоследовательны, как непостоянны ваши взгляды

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является:				
Враг	• Ваше чувство безопасности зависит от действий вашего врага. • Вы все время думаете о том, что замышляет ваш враг. • Вы самоутверждаетесь, ища одобрение у других	• Вы контрзависимы и управляетесь действиями своего врага. • Вы принимаете решения, которые должны навредить вашим врагам	• Вы агрессивны, сверхреактивны и мнительны	• Та незначительная энергия, которой вы располагаете, порождается гневом, завистью, возмущением и жаждой мести. Это негативная энергия — разрушительная и не оставляющая сил ни для чего другого. • Ваша власть над собой практически неощутима
Церковь	• Ваше чувство безопасности основано на вашей церковной деятельности и на уважении к вам со стороны влиятельных деятелей вашей церковной общины. • Для обретения устойчивости и отождествления себя вы пользуетесь религиозными образами и ярлыками	• Вы руководствуетесь тем, как другие люди будут оценивать ваши действия в контексте религиозного учения	• Вы воспринимаете мир, деля людей на «верующих» и «неверующих», на принадлежащих церкви и не принадлежащих	• Власть происходит от позиции и роли в церкви
Вы сами	• Ваше чувство безопасности переменчиво, нестабильно, зыбко	• Ваши суждения основаны на таких критериях, как: «Будет ли мне хорошо?», «Чего я хочу?», «Что мне нужно?», «Что я получу от этого?»	• Вы воспринимаете мир через оценку того, как решения, события или обстоятельства будут влиять на вас	• Ваша способность действовать ограничена вашими собственными ресурсами. Преимущества взаимозависимости вам недоступны

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Принципы — это глубокие, фундаментальные, классические истины, общие знаменатели. Это прочные нити, которые с точностью, последовательностью, красотой и силой вплетены в ткань жизни.

Даже оказавшись среди людей и обстоятельств, игнорирующих принципы, мы можем чувствовать себя в безопасности от сознания того, что принципы — это нечто большее, чем люди и обстоятельства, и что об их неизменном триумфе свидетельствует многотысячелетняя история человечества. Еще одним (и более важным) источником внутренней безопасности является наша уверенность в том, что мы можем своей собственной жизнью и своим собственным опытом подтвердить верность этих принципов.

Конечно, мы не ясновидцы. Наше знание и понимание верных принципов ограничивается недостаточным проникновением в суть нашего собственного внутреннего мира и в суть мира вокруг нас, а также потоком тенденциозных философий и теорий, не гармонирующих с верными принципами. Эти идеи могут получить распространение, однако, подобно многим своим предшественницам, они недолговечны, поскольку основаны на ложных представлениях.

Да, мы ограничены, но мы можем раздвинуть ограничивающие нас рамки. Понимание принципа нашего собственного развития побуждает нас искать верные принципы с уверенностью, что чем больше мы узнаем, тем более четко сможем сфокусировать те линзы, через которые смотрим на мир. Принципы не меняются; меняется наше понимание принципов.

Жизнь, в центре которой находятся принципы, характеризуется *мудростью, внутренней ориентированностью,* источником которых являются точные карты, точное представление о том, что есть, что было и что будет. Верные карты позволяют нам отчетливо представить, куда мы хотим дойти и как лучше туда добраться. Обладая верными картами, мы можем принимать решения на основе правильной информации, а это позволит сделать их реализацию возможной и полезной.

Личная *власть*, появляющаяся, когда в центре жизни находятся принципы, — это сила наделенного самосознанием, знающего и проактивного человека, не скованного внешними воздействиями и обстоятельствами, а также отношением, поведением и поступками других людей.

Единственное реальное ограничение власти связано с естественными последствиями самих принципов. Мы свободны в выборе своих действий на основе знания верных принципов, однако мы не свободны в выборе последствий этих действий. Вспомните: «Поднимая один конец палки, вы поднимаете и другой».

Принципам всегда сопутствуют их естественные последствия. Есть позитивные последствия, когда мы живем в соответствии с этими принципами. И есть негативные последствия, когда мы их игнорируем. Эти принципы применимы к каждому человеку, знает он об их существовании или нет, поэтому и названное ограничение является универсальным. И чем больше мы узнаём о верных принципах, тем шире становится наша личная свобода совершения разумных действий.

Ставя в центр своей жизни неподвластные времени и переменам

принципы, мы создаем фундаментальную парадигму эффективной жизни. Это тот центр, который позволяет правильно понять природу всех других центров.

Помните, что ваша парадигма является источником, из которого проистекает ваше поведение и отношение к жизни. Парадигма похожа на очки: она влияет на то, каким вы видите все, что вас окружает. Все, увиденное вами сквозь парадигму верных принципов, будет кардинально отличаться от того, что вы увидите сквозь призму любой другой парадигмы.

Я включил в приложение к этой книге таблицу с подробным описанием того, как каждый из названных выше центров может влиять на восприятие нами окружающего мира[11]. А сейчас для примера давайте посмотрим, как мы видим одну и ту же конкретную проблему, глядя на нее сквозь разные парадигмы. При чтении попытайтесь примерить разные очки. Попытайтесь почувствовать, какие реакции обусловливаются различными центрами.

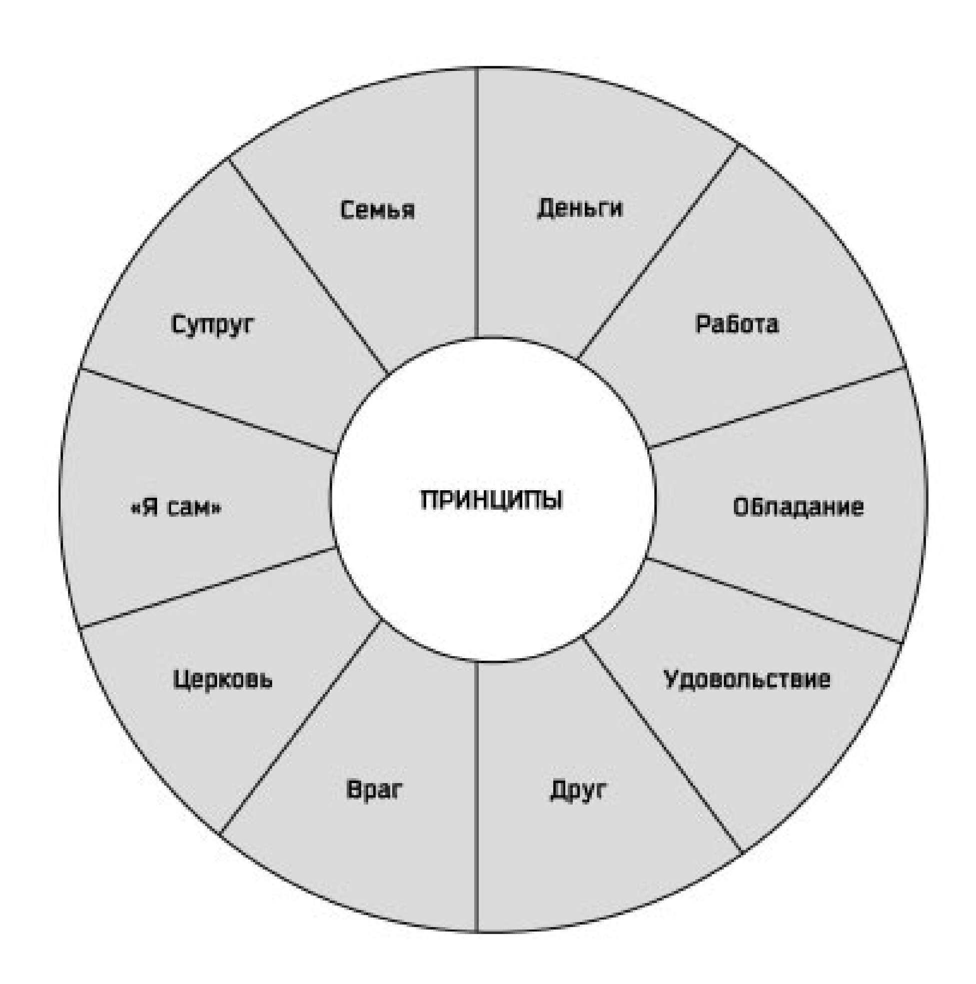
***

Представьте себе, что вы пригласили жену на сегодняшний вечерний концерт. Билеты куплены, жена с нетерпением ждет вечера. Сейчас четыре часа дня, и вы пока еще на работе. Неожиданно вас вызывает босс, чтобы сказать, что сегодня вечером ему потребуется ваша помощь в подготовке к важной встрече, которая состоится завтра в девять утра.

Если вы смотрите на все сквозь очки, сфокусированные на супруге или на семье, то ваша главная забота будет связана с вашей женой. Вы можете отказать боссу и повести жену на концерт, чтобы сделать ей приятное. Или вы можете остаться, чтобы сохранить работу, однако вы сделаете это крайне неохотно, постоянно думая о том, как на это отреагирует жена, подыскивая оправдания для своего решения и заранее готовясь защищаться от гнева разочарованной супруги.

Если вы сфокусированы на деньгах, то прежде всего будете думать о причитающихся вам сверхурочных или о том, что эта сверхнормативная работа будет способствовать повышению оклада в будущем. В данном случае вы, возможно, позвоните жене и просто скажете, что должны задержаться, предполагая, что она поймет: финансовые интересы — превыше всего.

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является:				
Враг	• Ваше чувство безопасности зависит от действий вашего врага. • Вы все время думаете о том, что замышляет ваш враг. • Вы самоутверждаетесь, ища одобрение у других	• Вы контрзависимы и управляетесь действиями своего врага. • Вы принимаете решения, которые должны навредить вашим врагам	• Вы агрессивны, сверхреактивны и мнительны	• Та незначительная энергия, которой вы располагаете, порождается гневом, завистью, возмущением и жаждой мести. Это негативная энергия — разрушительная и не оставляющая сил ни для чего другого. • Ваша власть над собой практически неощутима
Церковь	• Ваше чувство безопасности основано на вашей церковной деятельности и на уважении к вам со стороны влиятельных деятелей вашей церковной общины. • Для обретения устойчивости и отождествления себя вы пользуетесь религиозными образами и ярлыками	• Вы руководствуетесь тем, как другие люди будут оценивать ваши действия в контексте религиозного учения	• Вы воспринимаете мир, деля людей на «верующих» и «неверующих», на принадлежащих церкви и не принадлежащих	• Власть происходит от позиции и роли в церкви
Вы сами	• Ваше чувство безопасности переменчиво, нестабильно, зыбко	• Ваши суждения основаны на таких критериях, как: «Будет ли мне хорошо?», «Чего я хочу?», «Что мне нужно?», «Что я получу от этого?»	• Вы воспринимаете мир через оценку того, как решения, события или обстоятельства будут влиять на вас	• Ваша способность действовать ограничена вашими собственными ресурсами. Преимущества взаимозависимости вам недоступны



Если вы сконцентрированы на *работе,* вы, вероятно, подумаете об открывающихся возможностях. Вы сможете лучше узнать свою работу. Вы сможете заработать дополнительные очки, способствующие вашему продвижению по службе. Возможно, вы задержитесь на работе даже дольше, чем требовалось, чтобы босс увидел, какой вы старательный. Ах, как должна гордиться вами ваша жена!

Если вы сконцентрированы на *обладании,* вероятно, вы станете думать о том, что можно купить на сверхурочный заработок. Возможно, вы прикинете, насколько упрочит вашу репутацию на фирме тот факт, что вы остались работать допоздна. Назавтра всем будет известно, сколько в вас благородства, самопожертвования и преданности работе.

Если бы вы были сконцентрированы на *удовольствии*, вы бы, вероятно, проигнорировали работу и пошли на концерт, даже если бы ваша жена хотела, чтобы вы задержались на работе. Вы заслужили этот свободный вечер!

Если вы сконцентрированы на *друзьях*, то ваше решение зависит от того, пригласили вы их с собой на концерт или нет. Или от того, собираются ли ваши друзья тоже остаться на работе сверхурочно.

Если вы сконцентрированы на *враге*, то можете задержаться на работе потому, что это, как вы знаете, даст вам значительное преимущество перед сослуживцем, который мнит себя ценным приобретением для компании. Пока он где-то развлекается, вы будете трудиться в поте лица, выполняя свою и его работу, принося свой отдых в жертву благополучию компании, которым он с

такой легкостью пренебрег.

Если ваш центр — *церковь*, то ваше решение может зависеть от того, планируют ли идти на концерт другие прихожане, или от того, работает ли кто-то из прихожан в вашей фирме, или от того, какой концерт ожидается — «Мессия» Генделя имеет в этом случае приоритет перед рок-музыкой. Ваше решение также может зависеть от того, как, по вашему представлению, поступил бы истинно верующий человек, или от того, рассматриваете ли вы сверхурочную работу как служение или как «стремление к материальному благополучию».

Если вы сконцентрированы на *самом себе*, вы будете делать то, что является для вас наилучшим вариантом. Стоит ли вам развлечься этим вечером? Или, может, стоит заработать несколько очков, пообщавшись с боссом? Ваша главная забота будет заключаться в том, чтобы определить, какой из вариантов для вас предпочтителен.

После того как мы разными глазами посмотрели на одно и то же событие, стоит ли удивляться, что у нас возникают проблемы при взаимодействии, когда на одном и том же рисунке кто-то видит молодую женщину, а кто-то пожилую? Видите, как серьезно влияют на нас наши центры? Влияют абсолютно на все — на нашу мотивацию, каждодневные решения, действия и интерпретацию нами того, что происходит. Вот почему так важно понять, каков ваш центр. И если этот центр не способствует тому, чтобы вы стали проактивной личностью, тогда необходим соответствующий сдвиг парадигмы, благодаря которому вы приобретете тот центр, который вам нужен.

Если вы ориентируетесь на принципы, вы постараетесь оставить в стороне эмоции, вызванные ситуацией, и другие моменты, которые могут на вас повлиять, и оценить возможные варианты. Стремясь к общему равновесию, вы учтете все факторы: интересы работы, интересы семьи, другие интересы, имеющие отношение к делу, и, оценив последствия различных вариантов решения, попытаетесь выбрать лучший из них.

Ваш выбор (пойти на концерт или остаться на работе) — лишь одна из составляющих вашего эффективного решения. Дело в том, что тот же самый выбор вы могли бы сделать, отталкиваясь от разных центров, и при этом не были бы эффективными. Но если вы принимаете решение, исходя из парадигмы, в центре которой находятся принципы, то ваш выбор имеет несколько важных особенностей.

Первое: вы не являетесь объектом воздействия со стороны других людей или обстоятельств. Вы проактивно выбираете то, что считаете наилучшим. Вы принимаете решение сознательно, ориентируясь в ситуации.

Второе: вы знаете, что ваше решение наиболее эффективно, поскольку основано на принципах с предсказуемыми перспективными результатами.

Третье: ваш выбор соответствует вашим основным жизненным ценностям. Ваше желание остаться после работы, чтобы обойти кого-то по службе, не имеет ничего общего с этим же решением, если в основе его лежит стремление помочь боссу в повышении его эффективности и искреннее желание внести свой вклад в процветание компании. Опыт, который вы

приобретаете, выполняя свои решения, повышает качество вашей жизни и наполняет ее смыслом.

Четвертое: вы можете общаться с вашей женой и вашим боссом, используя созданную вами прочную сеть взаимозависимых отношений. Поскольку вы независимы, вы можете быть эффективно взаимозависимы. Вы можете, поручив кому-то выполнение той части работы, которую можно делегировать, прийти завтра утром пораньше и доделать оставшееся.

И наконец: вы будете испытывать моральное удовлетворение от принятого решения. Каким бы ни был ваш выбор, вы будете с удовольствием работать над его реализацией.

Как личность, сконцентрированная на принципах, вы видите все по-другому. А поскольку вы все видите по-другому, вы и думаете по-другому, действуете по-другому. Вы обладаете высокой степенью внутренней безопасности, внутренней ориентированностью, мудростью и властью, опирающимися на крепкие, не подверженные переменам корни, а значит, вы обладаете фундаментом для построения высокопроактивной и высокоэффективной жизни.

НАПИСАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ЛИЧНОЙ МИССИИ

Заглянув глубоко внутрь себя, осознав свои основные парадигмы и приведя их в соответствие с верными принципами, мы создаем эффективный, вдохновляющий центр и такие линзы, через которые можем ясно видеть мир. Мы можем затем сфокусировать эти линзы на себе и посмотреть, каким образом мы, как уникальные личности, соотносимся с этим миром.

Франкл утверждает, что мы выявляем, а не придумываем свои жизненные миссии. Мне нравится это определение. На мой взгляд, у каждого из нас есть свой внутренний монитор, или внутреннее чувство, — совесть, которая позволяет нам осознать нашу неповторимость и исключительность того вклада, который нам предстоит сделать. Говоря словами Франкла, «у каждого в жизни есть особое призвание, или миссия… Следовательно, каждый человек незаменим, а жизнь его неповторима. И поэтому задача каждого человека настолько же уникальна, насколько уникальна и его возможность выполнить эту задачу».

Стремясь найти словесное выражение этой уникальности, мы снова вспоминаем об особом значении проактивности и действий внутри нашего круга влияния. Искать смысл своей жизни в круге забот — значит снимать с себя проактивную ответственность, отдавать свое собственное первое творение на волю обстоятельств и других людей.

Осознание смысла жизни приходит изнутри. Еще раз обратимся к словам Франкла: «В конечном счете человек не должен спрашивать других, в чем смысл его жизни, а должен осознавать, что этот вопрос следует адресовать самому себе. Иными словами, жизнь ставит перед человеком вопросы, ответить на которые он может, только если он отвечает за свою собственную жизнь, т.е. берет на себя ответственность».

Личная ответственность, или проактивность, необходима для первого

творения. И вновь воспользуемся компьютерной лексикой. Навык 1 гласит: «Вы программист», соответственно, навык 2 диктует: «Напишите программу». Пока вы не примете идею о своей ответственности, о том, что именно вы являетесь программистом, вы не приложите усилий к созданию программы.

Как проактивные люди, мы можем приступить к формулированию того, какими мы хотим быть и что хотим делать в своей жизни. Мы способны написать положения личной миссии, личную конституцию.

Личная миссия — это не то, что можно написать за вечер. Она требует углубления в себя, тщательного анализа, продуманных выражений и множества переработок в поисках окончательного варианта. Могут пройти недели, даже месяцы, прежде чем вы полностью удовлетворитесь достигнутыми результатами, почувствуете, что у вас получилось исчерпывающее и сжатое изложение ваших сокровенных ценностей и устремлений. И даже тогда вы будете регулярно возвращаться к написанному, внося некоторые коррективы, по мере того как с годами будут изменяться ваши взгляды и обстоятельства.

Но в своей основе ваша личная миссия становится вашей конституцией, четким выражением вашего видения и ваших ценностей. Она становится мерилом, с которым вы подходите ко всему в своей жизни.

Недавно я закончил очередной пересмотр своей личной миссии. Сидя в одиночестве у кромки пляжа в конце велосипедной аллеи, я вынул свой ежедневник и принялся прорабатывать свои записи. Это заняло несколько часов, но у меня возникло ощущение ясности, организованности и целеустремленности, ощущение радости и свободы.

Я считаю, что процесс столь же важен, как и конечный результат. Написание и пересмотр личной миссии меняет вас, заставляя глубоко и тщательно продумывать свои приоритеты, приводить свое поведение в соответствие со своими убеждениями. Когда вы это делаете, другие люди начинают ощущать, что вами управляет не окружающая среда и не то, что происходит в вашей жизни. Все ваши поступки служат реализации вашей личной миссии, и это доставляет вам радость.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБА ПОЛУШАРИЯ МОЗГА

Самосознание наделяет нас способностью анализировать собственные мысли. Это особенно полезно при создании положений личной миссии, поскольку два уникальных человеческих дара, позволяющих нам применять навык 2, — воображение и совесть — являются главным образом функциями правого полушария мозга. И понимание того, как можно использовать возможности правого полушария, значительно увеличивает нашу способность к осуществлению первого творения.

В течение нескольких десятилетий проводилась огромная исследовательская работа в области, которая теперь называется теорией доминантного полушария. Исследования показали, что каждое полушарие мозга — левое и правое — выполняет разные функции, обрабатывает информацию различного типа и имеет дело с проблемами разного рода.

Левое полушарие в основном отвечает за логически-вербальную деятельность, а правое — за интуитивно-творческую. Левое оперирует словами, правое — образами; левое имеет дело с частями и особенностями, правое — с целым и связями между отдельными частями. Левое полушарие связано с анализом, т.е. с делением на составляющие; правое — с синтезом, т.е. со сведением частей в единое целое. Левое отвечает за последовательное мышление; правое — за синхронное, одновременное, когда объект воспринимается как единое целое. Левое полушарие привязано ко времени, правое свободно от временной зависимости.

Хотя люди пользуются обоими полушариями, у каждого конкретного человека одно из них обычно доминирует. Разумеется, идеально было бы развить в себе способность переключаться с одной стороны мозга на другую, чтобы иметь возможность сначала почувствовать, чего от нас требует ситуация, а затем выбрать и использовать подходящий инструмент. Однако люди, как правило, стремятся разрешать возникающие ситуации, оставаясь в «зоне комфорта» своего доминантного полушария — либо левого, либо правого.

Абрахам Маслоу как-то сказал: «Тот, кто хорошо владеет молотком, склонен думать, что вокруг него сплошные гвозди». Это еще один фактор, обусловливающий различие в восприятии, как было показано на примере «молодая женщина/пожилая женщина». Люди с разными доминантными полушариями имеют тенденцию воспринимать одни и те же вещи по-разному.

Мы живем в мире, где доминирует левое полушарие, где правят слова, расчет и логика, а творческий, интуитивный, эмоциональный и артистический аспекты нашей природы часто находятся в подчиненном положении. Для многих из нас подключение к возможностям правого полушария является затруднительным.

Я допускаю, что это описание является слишком упрощенным и что новейшие исследования, бесспорно, прольют больше света на деятельность нашего мозга. Но главное заключается в том, что в нашем распоряжении находится множество различных способов мышления, а мы не используем этот потенциал. Но, зная о наличии у нас этих разнообразных возможностей, мы способны сознательно использовать свой интеллект для более эффективного удовлетворения конкретных потребностей.

ДВА СПОСОБА ВКЛЮЧЕНИЯ ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ

Если отталкиваться от теории доминантного полушария, становится ясно, что качество нашего первого творения в значительной мере зависит от нашей способности использовать мощь правого, творческого, полушария. Чем больше развита наша способность использовать возможности нашего правого полушария, тем более образным будет наше воображение, тем легче нам будет синтезировать, подниматься над сегодняшним днем и текущей ситуацией и воссоздавать целостную картину того, что мы собираемся делать и какими хотим быть в этой жизни.

Расширение перспективы

Иногда непредвиденные обстоятельства способны на время «выключить» наше левое полушарие. Смерть любимого человека, серьезная болезнь, финансовый крах или какие-то другие невзгоды могут заставить нас остановиться, чтобы оглянуться на свою жизнь и задать себе нелегкие вопросы: «Что для меня действительно важно? Почему я делаю именно то, что я делаю?»

Но если вы проактивны, вам не нужно ждать, пока обстоятельства или другие люди подтолкнут вас к этому. Вы можете сознательно сделать это сами, используя различные способы. С помощью воображения вы можете представить себе собственные похороны, как мы делали в начале этой главы. Напишите хвалебную речь, посвященную самому себе. Будьте точны и конкретны.

Вы можете представить себе день своей серебряной, а потом и золотой свадьбы. Предложите жене (мужу) принять в этом участие. Попытайтесь определить самую суть тех семейных отношений, которые вы хотели бы создать, в течение многих лет изо дня в день прилагая к этому определенные усилия.

Вы можете представить себе, как вы уходите на пенсию со своей нынешней должности. Чего бы вам хотелось добиться, какой вклад внести в своей профессиональной области? Чем вы планируете заняться после выхода на пенсию? Начнете ли вы новую карьеру?

Дайте волю фантазии. Представьте все в деталях. Подключите как можно больше эмоций и ощущений. Максимально используйте ваши органы чувств.

Я проводил аналогичные упражнения по визуализации с некоторыми группами своих студентов в университете.

«Предположим, что вам осталось жить всего один этот семестр, — говорил я своим студентам, — и что в течение этого семестра вы, как хорошие студенты, продолжаете учиться. Представьте себе, как вы проведете этот семестр». Все мгновенно представало в новом свете, в новой перспективе. На поверхность всплывали ценности, которые до этого даже не осознавались.

Кроме того, я предлагал студентам прожить неделю с мыслью об этой перспективе и записывать в дневник все свои впечатления, мысли и переживания.

Результаты были ошеломляющими. Студенты начинали писать родителям письма, в которых говорили о своей любви и признательности. Они восстанавливали ранее испорченные отношения с братьями, сестрами и друзьями.

Теперь доминантой, лейтмотивом и основополагающим принципом их действий была любовь. Как только они осознавали, что осталось жить совсем недолго, им становилась очевидна бессмысленность ссор, обид, оскорблений и обвинений. Каждому из них становились более очевидными их принципы и ценности.

Существуют различные методики, позволяющие с помощью воображения соприкоснуться со своими ценностями. Но какую бы из них вы ни

использовали, конечный результат остается неизменным. Когда люди всерьез задумываются о том, что для них является действительно важным, какими они хотят быть и что делать, они начинают серьезнее относиться к жизни. Они начинают думать о перспективе, выходящей за пределы только сегодняшнего и завтрашнего дня.

Визуализация и утверждающая установка

Персональное лидерство — это не разовое мероприятие. Оно не начинается и не заканчивается составлением положений личной миссии. Это, скорее, непрерывный процесс, при котором вы все время держите в поле зрения свое видение и ценности и в соответствии с ними выстраиваете свою жизнь. При этом широкие возможности вашего правого полушария могут оказать вам неоценимую помощь и в ваших ежедневных усилиях по реализации положений личной миссии. Это еще одно применение принципа «начинайте, представляя конечную цель».

Давайте вернемся к уже упоминавшемуся примеру. Представим, что я отец, который по-настоящему глубоко любит своих детей. Предположим, что я обозначил это в положениях личной миссии в качестве одной из своих фундаментальных ценностей. Но предположим также, что в повседневной жизни я бываю чересчур реактивным.

Я могу воспользоваться силой воображения своего правого полушария и написать для себя «утверждающую установку», которая поможет мне в большей мере соответствовать своим глубинным ценностям в повседневной жизни.

Хорошая утверждающая установка имеет пять основных аспектов: она личная, она позитивная, она использует глаголы в настоящем времени, она визуальная и эмоциональная. Поэтому я мог бы написать что-то вроде следующего: «Мне доставляет большое удовлетворение (эмоциональность) то, что я (личностность) с мудростью, любовью, стойкостью и самообладанием (позитивность) реагирую (настоящее время) на проступки своих детей».

Теперь я могу представить это в визуальной форме. Я могу ежедневно выделять по несколько минут для того, чтобы полностью расслабить свое сознание и тело. Я могу подумать о ситуациях, в которых мои дети могут повести себя не должным образом. Я могу представить себе это во всех деталях. Я могу почувствовать, каким материалом обтянут стул, на котором я буду сидеть, могу почувствовать пол у себя под ногами и надетый на мне свитер. Я могу представить платье, в которое одета моя дочь, и выражение ее лица. Чем более четко и ярко я смогу увидеть детали, тем глубже я погружусь в происходящее и тем в меньшей степени буду воспринимать все это как сторонний наблюдатель.

Потом я могу представить, как дочь делает что-то такое, из-за чего у меня обычно начинает колотиться сердце и я готов вспылить. Но вместо того, чтобы представлять себе свою обычную реакцию, я могу увидеть, как справляюсь с этой ситуацией, проявляя любовь, силу характера и самообладание, почерпнутые из моей утверждающей установки. Я могу

написать программу, создать свой сценарий, гармонирующий с моими ценностями и положениями личной миссии. И если я сделаю это, мое поведение начнет день ото дня меняться. Вместо того чтобы жить по сценариям, переданным мне моими родителями, или обществом, или генами, или окружающей средой, я стану жить по сценарию, который написал я сам, исходя из собственной, мною самим избранной системы ценностей.

Я убедил своего сына Шона активно использовать процесс создания утверждающих установок в его футбольной карьере. Мы начали, когда он был четвертьзащитником в школьной футбольной команде, и постепенно я научил его пользоваться этим приемом самостоятельно.

Мы старались раскрепостить его сознание с помощью глубокого дыхания и прогрессивной техники мускульного расслабления, благодаря чему он приходил в состояние полного внутреннего покоя. Затем я помогал ему представлять себя в центре самых трудных ситуаций, какие только могли возникнуть.

Он был способен представить себе стремительную атаку соперника, спрогнозировать ее развитие и определить свою реакцию. Сын мог представить, как он, «прочитав» намерения соперников, подает сигналы своим партнерам. Он представлял себе, как передает мяч одному, другому, третьему игроку. В своем воображении он проигрывал такие варианты, на которые в реальной игре, скорее всего, не решился бы.

На каком-то этапе своей футбольной карьеры сын признался, что часто испытывает приступы нервозности. В результате беседы с ним я понял, что он мысленно представлял себе эту свою нервозность. Поэтому мы стали работать над тем, чтобы в ситуации сильного нервного напряжения научиться представлять себе расслабление. Мы поняли, что очень важно правильно использовать воображение. Если представляешь себе неверный образ, то и поступаешь неверно.

Доктор Чарлз Гарфилд проводил обширные исследования среди людей, работающих на пределе возможностей, добивающихся наивысших, рекордных результатов как в спорте, так и в бизнесе. Идеей таких исследований он заразился, когда работал по программе НАСА и наблюдал за тем, как космонавты, прежде чем отправиться в полет, снова и снова отрабатывали каждый свой шаг на земле — в условиях, моделирующих космические. Уже будучи доктором математических наук, Гарфилд решил получить еще одну степень — в области психологии — и заняться изучением особенностей людей, работа которых связана с экстремальными нагрузками.

Один из главных выводов, сделанных им в результате этих исследований, заключался в том, что почти все спортсмены мирового уровня и другие люди, добивающиеся выдающихся результатов, обладают способностью к визуализации. Они видят, они чувствуют, они «проживают» ситуацию, прежде чем действовать. Они начинают, представляя конечную цель.

Вы можете применять визуализацию в любой области жизни. Перед выступлением, перед презентацией нового товара, перед серьезным столкновением с оппонентом или просто перед началом нового дня, с его

многочисленными целями и задачами, отчетливо, живо, во всех деталях снова и снова представляйте себе и проигрывайте эту ситуацию. Создайте внутри себя «зону комфорта». И когда вы действительно окажетесь в этой ситуации, она уже будет вам знакома и не испугает вас.

Творческое, образное правое полушарие — это один из важнейших ресурсов, необходимых для создания вашей личной миссии и для ее реализации.

Существует множество книг, а также аудио- и видеокурсов по овладению навыками визуализации и созданию утверждающих установок. Среди новейших достижений в этой области можно назвать такие, как сублимационное программирование, нейролингвистическое программирование, а также новые формы релаксации и самовнушения. В основе всех этих подходов лежит интерпретация, объяснение, толкование одних и тех же фундаментальных принципов первого творения.

Изучая литературу, посвященную способам достижения успеха, я познакомился с сотнями книг по этой теме. И хотя некоторые из них содержали довольно экстравагантные рекомендации и опирались скорее на анекдотические случаи, чем на научные данные, все же большинство их были довольно толковыми.

При эффективном персональном лидерстве методы визуализации и создания утверждающих установок естественно вытекают из хорошо продуманных целей и принципов, ставших центром жизни личности. Они чрезвычайно действенны при изменении сценария и перепрограммировании вашей жизни, они помогают возникновению в сердце и сознании человека глубокой приверженности выбранным целям и верным принципам. Я убежден, что основу всех крупнейших религий составляют одни и те же принципы, только облаченные в различные одежды, и именно они лежат в основе медитации, молитвы, заветов, обрядов, изучения священного писания, эмпатии, сопереживания и множества различных форм одновременного использования совести и воображения.

Однако, если эти методы становятся частью этики личности и отделяются от основы — характера и принципов, — они могут быть использованы неправильно или со злым умыслом, в угоду другим центрам, в первую очередь центру «я сам».

Утверждающая установка и визуализация — это формы программирования, и мы должны быть абсолютно уверены, что не подчиняем себя программе, которая не гармонирует с нашим основным центром или исходит из источников, сконцентрированных на добывании денег, на личном интересе или на чем-либо ином, отличном от верных принципов.

Конечно, воображение может быть использовано и для достижения сиюминутного успеха, когда человек сосредоточен на материальном приобретении или иной личной выгоде. И все же я верю, что наивысшее предназначение воображения, как и совести, заключается в том, чтобы человек расширил границы своих возможностей и жил, заботясь о других, реализуя свое уникальное предназначение и руководствуясь принципами,

управляющими взаимозависимой реальностью.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ

Безусловно, логически-вербальное левое полушарие тоже становится важным, когда при написании личной миссии вы пытаетесь облечь в слова образы, чувства и картины, рисуемые правым полушарием. Подобно дыхательным упражнениям, помогающим единению души и тела, процесс письма как вид психоневрологической мускульной деятельности помогает объединению сознательного и подсознательного. Процесс письма очищает, кристаллизует и проясняет мысль и помогает расчленить целое на части.

Каждый из нас в своей жизни играет несколько ролей, связанных с различными сферами или направлениями деятельности, за которые мы несем ответственность. Я, например, могу выполнять роли личности, мужа, отца, преподавателя, члена церковной общины и бизнесмена. И каждая из этих ролей очень важна.

Одно из главных препятствий в достижении большей эффективности заключается в том, что люди недостаточно широко мыслят. Они утрачивают ощущение соразмерности и равновесия, необходимое для эффективной жизни. Они могут быть всецело поглощены работой, забывая о своем здоровье. Ради профессионального успеха они могут пренебречь самыми важными отношениями в своей жизни.

Положения вашей личной миссии станут более сбалансированными, с ними будет гораздо легче работать, если вы упорядочите их в соответствии с конкретными ролями, которые играете в жизни, и задачами, которые намерены выполнить в каждой из этих ролей. Возьмем, например, вашу профессиональную роль. Предположим, что вы продавец, или менеджер, или разработчик новой продукции. Чего вы хотите добиться в своей профессиональной области? Какими ценностями вы должны руководствоваться? Подумайте о своих личных ролях — о роли мужа, жены, отца, матери, соседа или друга. К чему вы стремитесь в каждой из этих ролей? Что для вас важно? Подумайте о своих ролях в таких сферах, как политика, общественная деятельность, участие в благотворительных организациях. Один руководитель, воспользовавшись идеей ролей и целей, разработал такие положения личной миссии:

Моя миссия — жить честно и позитивно влиять на судьбы других людей.

Для исполнения этой миссии:

Я обладаю милосердием. *Я люблю людей независимо от того, в какой ситуации они находятся. Я способен на самопожертвование. Я посвящаю свое время, способности и ресурсы реализации своей миссии.*

Я воодушевляю. *Я своим примером показываю, что все мы дети любящего нас Небесного Отца и что любой Голиаф может быть повержен.*

Я способен оказать влияние. *То, что я делаю, изменяет жизни других людей.*

В исполнении моей миссии приоритетными являются следующие роли:

Роль мужа. *Моя жена — самый важный человек в моей жизни. Мы вместе взращиваем плоды гармонии, трудолюбия, милосердия и процветания.*

Роль отца. *Я помогаю своим детям радоваться жизни и жить с радостью.*

Роль сына и брата. *Я всегда рядом, всегда готов прийти на помощь.*

Роль христианина. *Господь может положиться на меня: я свято выполняю свои обязательства и служу другим Его детям.*

Роль соседа. *Любовь к Христу проявляется в моем отношении к другим людям.*

Роль проводника перемен. *Я выступаю катализатором прогрессивных изменений в больших организациях.*

Роль ученика. *Я каждый день узнаю что-то новое и важное для себя.*

Если вы опишете свою миссию в терминах ваших важнейших ролей, это обеспечит сбалансированность и гармоничность вашей жизни. Вы все время будете помнить о каждой из своих ролей. Вы сможете постоянно следить за тем, не увлеклись ли вы какой-то одной ролью в ущерб другим, которые так же, а может, даже в большей степени важны для вас.

Теперь, определив все свои роли, вы можете подумать о долгосрочных целях, которых хотели бы достичь в каждой из этих ролей. Мы вновь обращаемся к правому полушарию и используем воображение, творческие способности, совесть и вдохновение. Если эти цели являются развитием вашей личной миссии, основанной на верных принципах, тогда они будут в корне отличаться от тех целей, которые люди обычно ставят перед собой. Ваши цели будут находиться в гармонии с верными принципами и с естественными законами, что придаст вам больше сил для их достижения. Это не чужие, навязанные вам цели. Эти цели — ваши собственные. Они отражают ваши глубинные ценности, ваш неповторимый талант, ваше ощущение миссии. И они произрастают из выбранных вами ролей.

Эффективная цель направлена прежде всего на результат, а не на действие. Она определяет конечную точку пути, а во время движения помогает определить, где вы находитесь. Она предоставляет вам важную информацию, помогающую добраться до места назначения, и дает знать, когда вы его достигаете. Она фокусирует ваши усилия и энергию. Она придает смысл и направленность всему, что вы делаете. И наконец, она воплощается в ваших каждодневных делах — и вы становитесь проактивным, вы распоряжаетесь своей жизнью, вы каждый день делаете то, что позволяет вам реализовать вашу личную миссию.

Роли и цели структурируют вашу личную миссию и определяют ее направленность. Если вы еще не разработали положений своей личной миссии, стоит начать именно с ролей и целей. Простое определение различных сфер вашей жизни и в каждой из них — двух-трех важнейших результатов, которых вы должны достичь, чтобы продвинуться вперед, откроет перед вами общую перспективу вашей жизни и укажет направление развития.

О краткосрочных целях мы подробно поговорим, когда перейдем к навыку

3. А на этом этапе важно определить ваши роли и долгосрочные цели и их соотношение с положениями вашей личной миссии. Эти роли и цели послужат основой для эффективной выработки и реализации краткосрочных целей, когда мы будем овладевать навыком 3 — навыком ежедневного управления жизнью и временем.

Миссия семьи

Поскольку навык 2 основан на принципах, он имеет широкое применение. Не только отдельные люди, но и семьи, коллективы и разного рода организации становятся значительно более эффективными, если они «начинают, представляя конечную цель».

Многими семьями управляют не четкие принципы, а кризисы, настроения, быстрые решения и стремление к сиюминутному удовлетворению потребностей. Едва возникает стресс или напряженность, как тут же проявляются симптомы: люди становятся циничными, придирчивыми или молчаливыми или срываются на крик и слишком остро на все реагируют. Дети, наблюдающие такие отношения, постепенно приходят к выводу, что единственный способ решения проблем — это правило «сражайся или сдавайся».

Стержень любой семьи — это то, что не меняется, к чему всегда можно обратиться, это общее видение и общие ценности. Разрабатывая миссию семьи, вы формулируете ее фундаментальные основы.

Эта миссия становится конституцией семьи, нормой, критерием для вынесения суждений и принятия решений. Миссия не только задает направление развития, но и способствует долгой жизни семьи и ее единению. Когда индивидуальные ценности находятся в гармонии с ценностями семьи, ее члены все вместе работают над реализацией общих целей, которые ими глубоко разделяются.

И здесь процесс так же важен, как и результат. Сам процесс формулирования и написания положений миссии семьи становится наиважнейшим средством совершенствования семьи. Совместная работа над миссией способствует развитию PC-ресурсов и средств, необходимых для ее реализации.

Когда каждый член семьи участвует в общем деле, когда сообща намечаются различные варианты, создается обратная связь, редактируется текст, используются формулировки разных членов семьи, тогда все в семье общаются, взаимодействуют и обсуждают проблемы, имеющие для всех огромное значение. Самые лучшие семейные миссии рождаются в результате совместной работы всех членов семьи в атмосфере взаимоуважения, когда высказываются различные точки зрения и в итоге создается нечто гораздо более значительное, чем то, что каждый мог бы создать в одиночку.

Периодический пересмотр текста, для того чтобы расширить перспективу, по-новому расставить акценты или изменить направленность, отказаться от пунктов, имеющих временную зависимость, или придать им новый смысл, способен сплотить семью вокруг общих ценностей и целей.

Положения миссии формируют образ мышления, становятся основой для управления семьей. Когда возникают проблемы и кризисные ситуации, семейная конституция напоминает членам семьи, что для них является самым главным, и указывает направление для решения проблем и принятия решений на основе верных принципов.

В нашем доме положения миссии семьи вывешены на стене в столовой — так, чтобы мы могли каждый день иметь их перед глазами и сверять с ними свои действия. Когда мы читаем строки своей семейной миссии о проявлении любви друг к другу, о поддержании порядка, о независимости, связанной с ответственностью, о сотрудничестве, взаимопомощи, удовлетворении потребностей, о развитии талантов, о проявлении интереса к способностям друг друга и о служении другим, это дает нам некий критерий, по которому мы оцениваем, насколько наши дела соответствуют тому, что мы считаем самым важным для нашей семьи.

Планируя что-то на будущее, мы задаем себе вопрос: «Какие цели мы должны перед собой поставить, руководствуясь данными принципами? Что нужно сделать для достижения этих целей и реализации этих ценностей?»

Периодически мы пересматриваем текст, а дважды в год — в сентябре и июне, в начале и в конце школьных занятий, — пересматриваем свои цели и действия, чтобы точнее учесть ситуацию на данный момент, улучшить ее и усилить наши позиции. Эта работа обновляет нас самих, усиливает нашу приверженность тому, во что мы верим и что защищаем.

Миссия организации

Наличие миссии жизненно необходимо также и для стремящихся к успеху организаций. Одно из важнейших направлений моей работы с организациями — содействие в разработке эффективной миссии. А чтобы быть эффективной, такая миссия должна непременно исходить из недр самой организации. К ней в той или иной форме должен быть причастен каждый сотрудник организации, а не только стратеги из высшего управленческого звена — именно каждый. Повторимся: сам процесс вовлечения так же важен, как и результат — готовая миссия, поскольку это вовлечение является ключом к ее реализации.

Всякий раз, когда мне приходилось бывать в IBM, мне было необыкновенно интересно наблюдать за процессом обучения. Снова и снова я видел, как руководители организации приходили на занятия в группы и рассказывали, что IBM держится на трех китах: достоинстве личности, высочайшем качестве и отличном сервисе.

Эти три понятия выражают систему ценностей IBM — то, во что они верят. Может измениться все, что угодно, но эти три фактора останутся неизменными. Происходит своеобразная химическая реакция, в ходе которой эта вера распространяется по всей организации, проникая во все ее клетки и создавая надежную основу для разделяемых всеми ценностей и ощущения личной безопасности у каждого работающего в компании.

Однажды я проводил обучение группы сотрудников IBM в Нью-Йорке.

Группа была небольшая, человек двадцать, и вот один из них заболел. Он позвонил жене в Калифорнию, и та очень встревожилась, так как его болезнь требовала специального лечения. Сотрудники IBM, ответственные за организацию этого обучения, устроили заболевшего в прекрасную больницу, где имелись специалисты нужного профиля. Но при этом они чувствовали, в каком беспокойстве пребывает его жена и как она хочет, чтобы муж оказался дома, где им сможет заняться его личный врач.

Тогда они решили отправить больного домой. Понимая, сколько времени может занять дорога до аэропорта и ожидание регулярного рейса, они наняли вертолет, чтобы доставить его в аэропорт, а там — специальный самолет до Калифорнии.

Не знаю, во сколько им все это обошлось, думаю, во много тысяч долларов. Однако IBM дорожит своими сотрудниками и ценит личность. Это является одним из устоев компании. Для остальных участников тренинга этот случай был лишь подтверждением системы ценностей компании и удивления не вызвал. На меня же это произвело огромное впечатление.

В другой раз мне пришлось обучать 175 менеджеров торговых центров. Проходило все в одном из отелей. Я был потрясен уровнем сервиса, который там предлагался. Это не было показухой. И это проявлялось на всех уровнях — совершенно естественно и при отсутствии всякого надзора.

Приехав довольно поздно, я зарегистрировался и спросил, можно ли сейчас обратиться в службу сервиса, чтобы заказать ужин в номер, на что служащий ответил:

— Вообще-то уже нет, мистер Кови, но, если вас это устроит, я могу сходить на кухню и принести бутерброды, салат или что-то еще.

Его отношение свидетельствовало о том, что он искренне заботится о моем комфорте и благополучии.

— Не хотите ли взглянуть на зал, где будут проходить занятия? — продолжал он. — Есть ли у вас все необходимое? Чем еще я мог бы вам помочь? Я здесь для того, чтобы заботиться о вас.

Его никто не контролировал, этот человек был абсолютно искренен.

На следующий день в разгар занятий я обнаружил, что у меня нет необходимых мне цветных фломастеров. Поэтому во время короткого перерыва я вышел в холл, где наткнулся на посыльного, спешащего в другой конференц-зал.

— У меня возникла проблема, — сказал я. — Я провожу здесь занятие с группой менеджеров, и сейчас у нас короткий перерыв. Мне нужно несколько цветных фломастеров.

Он развернулся на ходу и весь обратился во внимание, потом, бросив взгляд на мой бедж, сказал:

— Мистер Кови, я решу вашу проблему!

Он не сказал: «Я не знаю, где это можно достать» или «Обратитесь к администратору». Он просто занялся моей проблемой, дав мне почувствовать, что это для него большая честь.

Несколько позже, когда я находился в боковом вестибюле и разглядывал выставленные там предметы искусства, кто-то из служащих отеля подошел и

сказал:

— Мистер Кови, не хотите ли посмотреть каталог, где описаны все произведения искусства, имеющиеся у нас в отеле?

Какая предупредительность! Какое внимание к клиенту!

В другой раз я наблюдал, как один из служащих, стоя на высокой стремянке в вестибюле, протирал окна. Вдруг он заметил, как женщина, гулявшая в садике с палочкой, пошатнулась. При этом она не упала, да и вокруг были люди. Но служащий спустился с лестницы, вышел, помог женщине пройти в вестибюль и оставался рядом, пока ей не была оказана необходимая помощь. Только после этого он отправился домывать стекла.

Мне захотелось выяснить, каким образом этой организации удалось создать культуру, воплощающую идею служения клиенту. Я расспросил горничных, официанток, посыльных этого отеля и открыл для себя, что такое отношение вошло в сознание, в сердце, в плоть и кровь каждого сотрудника.

Через заднюю дверь я прошел на кухню и там увидел главный постулат: «Индивидуальный подход к каждому». Наконец я пришел к управляющему и сказал:

— Я занимаюсь тем, что помогаю различным организациям создавать сильную сплоченную команду, развивать особую командную культуру. И я потрясен тем, что увидел у вас.

— Хотите узнать причину? — спросил он. И достал текст миссии, принятой в этой сети отелей.

Ознакомившись с текстом, я признал:

— Да, впечатляющий документ! Но мне известно множество других компаний, имеющих прекрасные миссии.

— Хотите взглянуть на миссию этого отеля? — спросил управляющий.

— Вы хотите сказать, что разработали отдельную миссию для вашего отеля?

— Именно.

— И она отличается от текста, относящегося ко всей гостиничной сети?

— Да. Она соответствует общему духу, но с учетом нашей конкретной ситуации, наших обстоятельств и сегодняшнего момента.

И управляющий передал мне другой документ.

— Кто же составлял текст этой миссии? — спросил я.

— Все, — ответил он.

— Как все? В самом деле все?

— Ну да!

— И горничные?

— Да.

— И официантки?

— Да.

— И портье?

— Разумеется. Хотите взглянуть на миссию, составленную теми людьми, которые встретили вас вчера вечером?

И он показал мне текст миссии, который был написан именно теми людьми и который был взаимоувязан со всеми другими миссиями. Каждый

служащий, независимо от служебного положения, был вовлечен в эту работу.

Миссия этого отеля была ступицей огромного колеса. На ее основе были созданы более конкретные миссии различных групп гостиничных служащих. Ее положения использовали в качестве критерия для принятия любого решения. Она проясняла позиции этих людей — то, как они относились к клиенту и друг к другу. Она влияла на стиль работы руководителей среднего и высшего звена и на систему оплаты труда. Она определяла то, каких именно людей стоит нанимать на данную работу, как именно надо их обучать и развивать. По существу, каждый аспект этой организации был следствием, функцией ее центра — ее миссии.

Позже я побывал в другом отеле той же сети, и первое, что я сделал, зарегистрировавшись, — спросил, есть ли у них разработанная миссия, и тут же получил ее текст. В этом отеле я еще лучше уяснил смысл девиза «Индивидуальный подход к каждому».

Все три дня, что я в нем прожил, я присматривался к каждой ситуации, в которой мог проявиться уровень обслуживания, неизменно убеждаясь, что сервис был безупречным. И при этом всегда ощущался индивидуальный подход. Скажем, когда я спросил у служащего бассейна, где находится фонтанчик с питьевой водой, он немедленно провел меня к нему. Но больше всего меня поразил случай, когда один служащий по собственной инициативе сообщил боссу о своей оплошности. Мы заказали ужин в номер, и нам назвали время, когда нас обслужат. Не дойдя до нашего номера, служащий пролил горячий шоколад, и ему понадобилось несколько минут, чтобы вернуться на кухню, поменять салфетку на подносе и налить новую чашку. Словом, явился он в наш номер, опоздав минут на пятнадцать, что, по сути дела, не имело для нас особого значения.

Тем не менее на следующее утро менеджер этой службы позвонил нам и извинился, а также предложил нам на выбор завтрак в номере или в буфете за счет гостиницы, чтобы хоть как-то компенсировать причиненное накануне неудобство.

Какой должна быть культура организации, если служащий сообщает о своей никому не известной оплошности начальству, с тем чтобы клиент или гость почувствовали б о льшую заботу о себе!

Как я сказал управляющему того первого отеля, мне известно множество компаний, имеющих замечательные миссии. Однако существует ощутимое, принципиальное различие между документом, созданным всеми служащими данной организации, и документом, написанным несколькими высшими руководителями за перегородкой из красного дерева.

***

Фундаментальная проблема, с которой сталкиваются как организации, так и семьи, заключается в недостатке приверженности решениям, претендующим на то, чтобы определять их жизнь, но принятым без их участия. Люди просто не приемлют таких решений.

Много раз, работая с организациями, я встречал людей, чьи цели в корне отличались от целей их предприятия. Как правило, я обнаруживал, что

принципы стимулирования в таких организациях никаким образом не были связаны с принятой системой ценностей.

Когда я приступаю к работе с сотрудниками компании, у которой уже есть готовая миссия, я спрашиваю их:

— Скольким из вас известно о существовании миссии вашей организации? Кто из вас знаком с ее содержанием? Кто из вас был вовлечен в ее разработку? Кто из вас действительно проникся ею и использует как основу для принятия решений?

Без вовлеченности нет приверженности. Выделите эту фразу, поставьте звездочку, обведите ее, подчеркните. Без вовлеченности нет *приверженности*.

Поначалу — когда человек еще является новичком в организации или когда ребенок слишком мал — вы, конечно, можете наметить ему цель, и он примет ее, особенно если у вас хорошие отношения, общее видение, а также если вы его хорошо обучили.

Но когда люди становятся более зрелыми и их жизнь обретает самостоятельный смысл, они хотят быть вовлеченными, хотят участвовать в постановке целей и принятии решений. И если их не вовлекают, они просто не принимают чужие цели и решения. Тогда у вас возникает серьезная проблема мотивации, которую невозможно решить на том же уровне мышления, на котором эта проблема была создана.

Вот почему разработка миссии организации требует времени, терпения, вовлеченности, умения и эмпатии. Повторим еще раз: эта работа не относится к быстрым решениям, это не «социальный аспирин». Необходимы время и искренность, следование верным принципам, а также мужество и последовательность, чтобы привести существующие системы, структуру и стиль управления в соответствие с разделяемыми всеми ценностями и видением. Но это обязательно получится, если в основе будут лежать верные принципы.

Миссия организации, если она действительно отражает разделяемые каждым ее членом видение и ценности, рождает великое единение и необычайное чувство приверженности. Она создает в умах и душах людей такую основу, такой комплекс критериев или ориентиров, опираясь на который они будут управлять самими собой. Они не нуждаются в том, чтобы кто-то другой направлял, контролировал, отчитывал их или наносил удар по больному месту. Они проникаются теми неизменными ценностями, которые составляют суть, ядро организации.

Сфера деятельности	Персонаж	Вклад	Достижения
Семья			
Друзья			
Работа			
Церковь / общественная организация			

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Найдите время, чтобы записать впечатления от воображаемых похорон, о которых мы говорили в самом начале этой главы. Возможно, приведенная ниже таблица поможет вам упорядочить свои мысли.*

2. *Потратьте несколько минут на то, чтобы записать свои роли, какими они вам сейчас представляются. Удовлетворены ли вы подобным содержанием своей жизни?*

3. *Запланируйте время на то, чтобы отвлечься от всяческих дел и начать работу над составлением положений своей личной миссии.*

4. *Просмотрите таблицу Приложения А, в которой перечислены различные центры, и обведите кружком те из них, которые характерны для вас. Оказывают ли они влияние на ваше поведение? Устраивает ли вас такое положение вещей?*

5. *Начните делать выписки, подбирать цитаты и идеи, которые могут пригодиться вам в качестве вспомогательного материала при написании вами вашей личной миссии.*

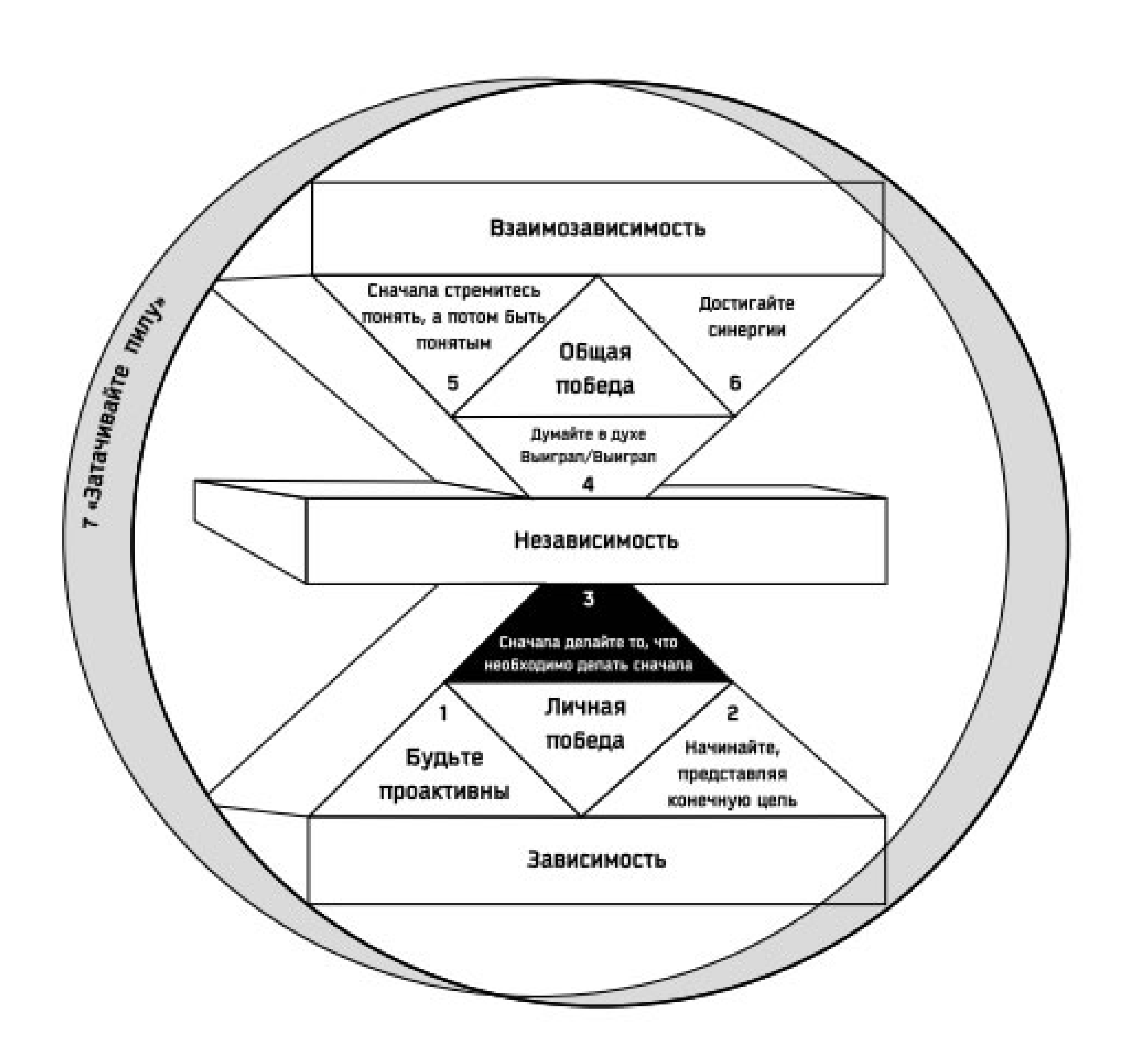
6. *Подумайте о ближайших намеченных вами серьезных делах и примените к ним принцип мысленного творения. Запишите результаты, которые вам хотелось бы получить, а также шаги, которые к ним приведут.*

7. *Поделитесь принципами навыка 2 с членами вашей семьи или с сослуживцами и предложите им сообща включиться в процесс разработки миссии семьи или коллектива.*

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru" с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Навык 3

Сначала делайте то, что необходимо делать сначала



Принципы персонального управления

Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным.

Гёте

Предлагаю вам потратить немного времени на то, чтобы записать краткие ответы на два предлагаемых ниже вопроса. Ваши ответы понадобятся вам для работы с навыком 3.

Вопрос 1. Назовите что-то одно, что вы могли бы сделать (а в настоящее время не делаете) и что, если это делать регулярно, привело бы к огромным позитивным переменам в вашей личной жизни.

Вопрос 2. Назовите что-то одно, что могло бы дать аналогичный результат в сфере вашего бизнеса или профессиональной жизни.

Мы вернемся к этим вопросам позже. А сейчас давайте посмотрим, какое место навык 3 занимает в системе остальных навыков.

Навык 3 является личным достижением, плодом практической реализации навыков 1 и 2.

Навык 1 гласит: «Вы — творец. Вы за все в ответе». Он основан на четырех уникальных свойствах человека — воображении, совести, независимой воле и, особенно, на самосознании. Он дает нам возможность заявлять: «Программа, которую я с детства получал с помощью своего социального зеркала, никуда не годится. Мне не нравится этот неэффективный сценарий. Я способен измениться».

Навык 2 представляет собой первое — или мысленное — творение. Он основан на воображении — способности предвидеть, представлять возможное, создавать в уме то, что в данный момент невозможно увидеть глазами, а также на совести — способности определить свою индивидуальность и те личные, моральные и этические нормы, опираясь на которые мы сможем достичь наиболее полной самореализации. Этот навык обеспечивает надежный контакт с нашими основными парадигмами и ценностями и видение того, кем мы можем стать.

Навык 3 в таком случае является вторым, физическим творением. Это реализация, осуществление, естественное следствие навыков 1 и 2. Это тренировка независимой воли с целью стать человеком, в основе характера

которого лежат принципы. Это постоянное, день за днем, минута за минутой, воплощение данного намерения.

Навыки 1 и 2 являются совершенно необходимым предварительным условием развития навыка 3. Вы не сможете стать личностью, ориентированной на принципы, предварительно не развив своей личной проактивности, не определив свои парадигмы и не поняв, как их можно сдвигать и выстраивать в соответствии с принципами. Вы не сможете стать такой личностью, не представляя себе тот уникальный вклад в жизнь, который суждено внести только вам, и не концентрируясь на нем.

Но при наличии таких основ вы можете стать ориентированным на принципы человеком, минута за минутой, день за днем используя навык 3 — т.е. практикуя эффективное самоуправление.

Помните, что управление отличается от лидерства. Лидерство — это прежде всего энергичная деятельность правого полушария мозга. Оно сродни искусству и основано на философии. Когда вы имеете дело с персональным лидерством, вы должны задавать себе основные, главные вопросы бытия.

Если вы уже разобрались с этими вопросами и ответили на них, вы можете перейти к эффективному управлению самим собой, чтобы построить свою жизнь в соответствии с вашими ответами. Способность хорошо управлять бессмысленна, если вы попали «не в те джунгли». Но если вы находитесь «в тех джунглях», тогда другое дело. По сути, способность хорошо управлять определяет качество и даже само существование второго творения. Управление — это расчленение, анализ, определение последовательности действий, конкретная реализация. Это привязанный ко времени аспект эффективного самоуправления, относящийся к левому полушарию мозга. Мой собственный девиз персональной эффективности таков: « Управляй слева, лидируй справа».

СИЛА НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛИ

Самосознание, воображение и совесть играют важнейшую роль в развитии нашей личности, но именно четвертый дар человека — *независимая воля* — делает возможным эффективное самоуправление. Независимая воля — это способность принимать решения, делать выбор и действовать в соответствии с этими решениями и выбором. Это способность действовать самостоятельно, а не под чьим-то воздействием, способность проактивно выполнять программу, разработанную благодаря остальным трем ценным свойствам человека.

Человеческая воля — явление поразительное. Сколько раз она торжествовала победу в исключительно тяжелых ситуациях! Сколько живущих на земле людей, подобных Элен Келлер[12], являют собой яркое подтверждение ценности независимой воли и заключенной в ней силы.

Однако стоит нам взглянуть на этот дар в контексте эффективного самоуправления, как мы увидим, что устойчивый успех обычно приходит не вследствие каких-то отчаянных, драматических, раз в жизни совершаемых поступков или подвигов. Овладение этим великим даром происходит, когда мы учимся использовать его в решениях, принимаемых ежедневно.

Степень, до которой мы развили нашу независимую волю в своей повседневной жизни, определяется цельностью нашей личности. В основе своей цельность личности — это ценность нашей личности. Это наша способность держать слово, брать на себя и выполнять обязательства перед самими собой. Это гордость за самих себя, это часть этики характера, суть проактивного развития.

Эффективное управление состоит в том, чтобы *сначала делать то, что необходимо делать сначала*. Если лидерство определяет, что именно «необходимо делать сначала», то управление выполняет это в первую очередь, изо дня в день, минута за минутой. Управление — это дисциплинированность, следование установленному порядку, исполнение.

Слово «дисциплина» в переводе с латыни означает «учение». В таком случае быть дисциплинированным означает быть последователем определенного учения, философии, системы принципов, ценностей, последователем какой-то высокой цели или человека, с которым эта цель ассоциируется.

Другими словами, если вы эффективно управляете самим собой, то ваша дисциплинированность идет изнутри; она является функцией вашей независимой воли. Вы последователь, приверженец собственных глубинных ценностей. И у вас есть воля и цельность личности, необходимые для того, чтобы подчинить этим ценностям свои чувства, желания и настроения.

Одна из моих самых любимых работ — «Общий знаменатель успеха», написанная Э.М. Греем (E.M. Gray. The Common Denominator of Success). Автор посвятил свою жизнь поискам того единственного знаменателя, который является общим для всех людей, достигших успеха. Он обнаружил, что этим общим знаменателем не может быть названа работа в поте лица, или удачливость, или особая проницательность в отношениях с другими, хотя все это и очень важно. Но есть один фактор, который как бы затмевает все остальные, и он является сутью навыка 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала.

«Удачливые люди имеют обыкновение делать то, что неудачники делать не любят, — отмечает Грей. — Удачливым людям тоже совсем не обязательно нравится это делать, но они подчиняют свои чувства своей задаче».

Такое подчинение нуждается в цели, миссии, в четком определении направления и системы ценностей, свойственных навыку 2. Такое подчинение требует, чтобы в вашем сознании горело яркое «да!», которое даст возможность сказать «нет!» всему прочему. Кроме того, это подчинение требует независимой воли — способности делать то, что вы не хотите делать, требует, чтобы вы были зависимы от своих ценностей, а не от мимолетных импульсов и желаний. Это способность действовать в гармонии с вашим проактивным первым творением.

ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Говоря о навыке 3, мы обсуждаем вопросы, связанные с управлением жизнью и временем. Изучая на протяжении многих лет эту удивительную

область, лично я склонен считать, что лучшая идея в сфере управления временем может быть передана одной фразой: « Организуйте свои действия на основе приоритетов». Эта фраза отражает суть трех уровней управления временем. Для эффективной реализации идеи, заложенной в этой фразе, разработано множество разнообразных методов и инструментов. Персональное управление развивалось по образцу, типичному для множества других сфер человеческой деятельности. Эволюционные толчки в этом развитии, или «волны», как их называет Элвин Тоффлер, последовательно сменяют друг друга, каждый раз добавляя что-то новое, жизненно важное. Например, в области развития общества на смену аграрной революции пришла революция индустриальная, за которой последовала революция информационная. Каждая последующая волна вызывала резкий скачок в развитии общества и личности.

То же происходит и с управлением временем. Каждый его уровень основывается на предшествующем, давая нам все больше возможностей управлять своей жизнью. Для первой волны, или первого уровня управления временем, характерны записки и памятки, попытки как-то упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Второму уровню соответствует появление календарей и ежедневников. Это отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третий уровень является отражением современной ситуации в сфере управления временем. К наследию предыдущих уровней добавляется важная идея расстановки приоритетов, прояснения ценностей и сравнения на этой основе относительной значимости различных дел. Кроме того, третий уровень сосредоточивается на постановке конкретных целей — долгосрочных, промежуточных и краткосрочных, на достижение которых, в гармонии с ценностями, должны быть направлены время и энергия. К этому прибавляется понятие ежедневного планирования — составления конкретного плана достижения данных целей или выполнения действий, которые, как ожидается, должны принести наибольший успех.

При всей значимости этого третьего уровня люди начали осознавать, что планирование и управление временем, нацеленные на «производительность», часто являются контрпроизводительными. Нацеленность на производительность порождает ожидания, которые приходят в столкновение с возможностью развивать плодотворные отношения, удовлетворять человеческие потребности и наслаждаться обычными радостями повседневной жизни.

В результате многие люди отказываются от методов управления временем, которые слишком ограничивают их жизнь, встраивая ее в жесткую схему. И, стремясь сохранить человеческие взаимоотношения, непосредственность и вкус к жизни, они вместе с водой выплескивают и младенца и возвращаются к методам управления временем первого и второго уровней.

Однако сегодня многие перешли уже на четвертый, совсем иной уровень. Теперь стало понятно, что термин «управление временем» на самом деле является неверным, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять

временем, а в том, чтобы управлять самим собой. Удовлетворенность — это функция не только достижения результата, но и ожиданий. А ожидания (так же, как и удовлетворенность) находятся в нашем круге влияния.

Вместо того чтобы сосредоточиваться на действиях и времени, четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результатов. Другими словами, ожидания концентрируются на поддержании Р/РС-баланса.

КВАДРАТ II

Суть четвертого уровня управления временем можно уяснить по матрице, изображенной на следующей странице. Ее исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Матрица управления временем

	Срочные	Несрочные
Важные	I **Дела:** Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения	II **Дела:** Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил
Неважные	III **Дела:** Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности	IV **Дела:** Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпрепровождение

Как видно из матрицы, виды деятельности определяются двумя факторами: срочностью и важностью . Срочное — то, что требует немедленного внимания. Это то, что можно обозначить словом «сейчас». Срочное воздействует на нас. Звонящий телефон — это срочное. Для большинства из нас недопустима даже мысль о том, чтобы не снять трубку, когда звонит телефон.

Вы можете потратить много часов, готовя материалы и все остальное для того, чтобы встретиться с вашим партнером в обсудить какую-то проблему, но если в тот момент, когда вы находитесь в его кабинете, раздастся телефонный

звонок, этот звонок, безусловно, перевесит все остальное.

Когда вы кому-либо звоните, вам вряд ли скажут: «Пожалуйста, не вешайте трубку, я подойду через пятнадцать минут». Но тот же самый человек, если вы сидите в его кабинете, вполне может заставить вас столько же времени дожидаться окончания его телефонного разговора.

Срочные дела обычно очевидны. Они давят на нас, требуют немедленных действий. Нередко они носят общераспространенный характер. Часто они общеизвестны. Порой они приятны, несложны, делать их одно удовольствие. И очень часто они оказываются неважными!

Важное, с другой стороны, имеет отношение к результатам. Важным является то, что способствует реализации вашей миссии, соответствует вашим ценностям и вашим наиважнейшим целям.

Мы реагируем на срочное, по отношению к нему мы реактивны. Важные, но не срочные дела требуют от нас большей инициативы, большей проактивности. Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить какой-то результат. Если мы не используем навык 2 и у нас нет четкого представления о том, что важно, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то мы легко переходим к реагированию на срочное.

Взгляните на квадраты матрицы управления временем. Квадрат I представляет одновременно срочное и важное. Его отличие заключается в том, что он приносит значительные результаты и требует немедленного внимания. Наши дела из квадрата I связаны с тем, что мы обычно называем «кризисами» или «проблемами». У каждого из нас в жизни есть какое-то количество дел, относящихся к квадрату I. Однако многие люди оказываются полностью ими поглощены. Это кризис-менеджеры, это люди, сосредоточенные на проблемах и мыслящие проблемами, это производители, зависящие от конечных сроков выполнения работы.

Когда вы сосредоточиваетесь на Квадрате I, он становится все больше и больше, пока не накроет вас целиком, как огромная волна. Эта волна-проблема накатывает, обрушивается на вас и сбивает с ног. Вы боретесь с этой волной, но, едва справившись с нею, попадаете под очередную, которая сбивает вас с ног и распластывает на песке.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемы проблемами. Единственное облегчение они видят в бегстве к не важным и не срочным делам Квадрата IV. Поэтому, если посмотреть на их матрицу, девяносто процентов их времени приходится на Квадрат I, а большая часть оставшихся десяти процентов — на Квадрат IV. Лишь незначительное внимание уделяется Квадратам II и III. Вот так живут люди, чьей жизнью управляют кризисные ситуации.

I **РЕЗУЛЬТАТЫ:**

- Стресс
- Самосожжение
- Управление в условиях кризиса
- Постоянный пожар и вечный бой

II

IV

III

Есть и другие люди — те, кто значительную часть своего времени тратят на срочный, но неважный Квадрат III, думая, что пребывают в Квадрате I. Большую часть своего времени они тратят, реагируя на срочное, считая, что это также и важное. Но в действительности срочность этих дел часто основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

I

II

III **РЕЗУЛЬТАТЫ:**

- Концентрация на краткосрочном
- Управление в условиях кризиса
- Репутация хамелеона
- Убежденность в бессмысленности целей и планов
- Ощущение жертвы, не владеющей собой
- Слабые или разорванные отношения

IV

Образ жизни тех, кто тратит время почти исключительно в Квадратах III и IV, можно назвать безответственным.

I

II

III

IV

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Полная безответственность
- Увольнение с работы
- Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций

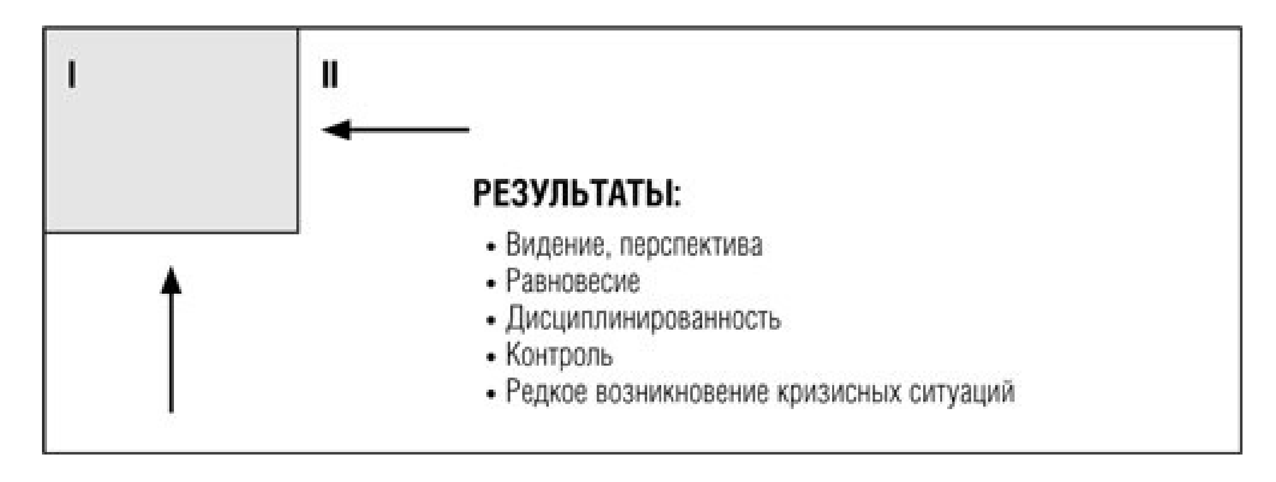
Эффективные люди держатся подальше от Квадратов III и IV, поскольку относящиеся к ним дела, пусть даже и срочные, не являются важными. Кроме того, эффективные люди уменьшают размер Квадрата I, проводя больше времени в Квадрате II.

Квадрат II — это основа эффективного персонального управления. Он представляет то, что, не являясь срочным, является важным. Он включает в себя такие действия, как выстраивание отношений, написание личной

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

миссии, долгосрочное планирование, упражнения, профилактика, подготовка — все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, поскольку они несрочные.

Перефразируя Питера Друкера, можно сказать, что эффективный человек мыслит не проблемами, а возможностями. Эффективные люди подпитывают возможности и морят голодом проблемы. Они мыслят упреждающе. У них тоже случаются настоящие кризисы и чрезвычайные ситуации из Квадрата I, требующие немедленного внимания, но количество их сравнительно невелико. Такие люди поддерживают P/PC-баланс, сосредоточиваясь на важных и несрочных делах из Квадрата II, на делах высокого порядка, создающих новые возможности.



Имея в виду матрицу управления временем, вернитесь теперь к вашим ответам на вопросы в начале этой главы. В какой из квадратов вписываются названные вами дела? Являются ли они важными? Являются ли они срочными? Я думаю, что они, скорее всего, соответствуют Квадрату II. Очевидно, что дела эти важные, очень важные, но несрочные. И поскольку они не являются срочными, вы их и не делаете.

Еще раз вдумайтесь в суть этих вопросов: назовите что-то одно, что вы могли бы сделать в вашей личной и профессиональной жизни и что, если это делать регулярно, привело бы к серьезным позитивным переменам . Именно деятельность из Квадрата II способна оказать такое влияние. Когда мы выполняем такие дела, наша эффективность совершает огромный скачок.

***

Подобный вопрос я задал группе менеджеров торгового центра. Я спросил их: «Если бы вам нужно было совершить в своей профессиональной деятельности нечто такое, что непременно оказало бы колоссальное позитивное воздействие на ее результаты, что именно вы бы сделали?» Ответ был единодушен: наладили бы плодотворные личные отношения, основанные на взаимопомощи, с арендаторами — владельцами магазинов, входящих в торговый центр. Это деятельность из Квадрата II.

Мы подсчитали, сколько времени администрация тратит на такую деятельность. Оказалось, что менее пяти процентов. У них были веские

причины — проблемы, вытекающие одна из другой. Они должны были составлять отчеты, посещать заседания, отвечать на письма, звонить по телефону, постоянно отвлекаться от дел, т.е. заниматься всем, что составляет содержание «срочных» квадратов.

Менеджеры торгового центра уделяли владельцам магазинов очень мало времени. Да и то время, которое уделялось, было наполнено отрицательной энергией. Единственным поводом для визитов к владельцам магазинов было обеспечение соблюдения условий контракта: сбор денег, обсуждение рекламной или какой-то другой деятельности, не соответствующей правилам торгового центра, и т.д.

Владельцы магазинов боролись за то, чтобы выжить, — о процветании не было и речи. У них были проблемы с наймом работников, с затратами, с затовариванием и еще множество других неприятностей. Большинство из них никогда не обучались менеджменту. Некоторые добились какого-то успеха в бизнесе, но тем не менее все еще нуждались в помощи. Арендаторы даже видеть не хотели руководителей торгового центра, которые были для них всего лишь еще одной головной болью.

И вот управляющие торговым центром решили стать проактивными. Они определили свои цели, свои ценности и приоритеты. В соответствии с этими приоритетами они решили примерно треть своего времени уделять налаживанию отношений с арендаторами.

За полтора года работы с этой организацией я стал свидетелем роста ее оборота примерно на 20 процентов, что более чем вчетверо превосходило прежние темпы развития. Кроме того, управляющие пересмотрели свое отношение к арендаторам. Они научились их слушать, занялись их обучением и консультированием. Их взаимное общение наполнилось положительной энергией.

Эффект был поразительный. Благодаря концентрации усилий на отношениях и результатах (а не времени и методах) экономические показатели улучшились, арендаторы были воодушевлены результатами, достигнутыми благодаря новым идеям и полученным знаниям, а управляющие торговым центром, сделавшиеся более эффективными и удовлетворенными, расширили свой список потенциальных арендаторов и вследствие роста продаж магазинов увеличили свои доходы. Менеджеры торгового центра расстались с ролью полицейских или сторонних наблюдателей. Они стали помощниками, превратились в «решателей» проблем.

Кем бы вы ни были — студентом университета, рабочим-сборщиком, домохозяйкой, модельером или президентом компании, — я уверен, вы придете к тем же результатам, если вы спросите себя, какие дела относятся к Квадрату II, и, выполняя их, станете развивать проактивность. Ваша эффективность резко возрастет. Количество кризисов и проблем сократится до разумного уровня, поскольку вы станете планировать будущее, работать над основами, предпринимать шаги, предотвращающие развитие кризисных ситуаций. На языке управления временем это называется принципом Парето: 80 процентов результатов проистекает из 20 процентов усилий.

ЧТО НАМ СТОИТ СКАЗАТЬ «НЕТ»

Для начала единственным ресурсом времени для Квадрата II являются Квадраты III и IV. Вы не можете игнорировать срочные и важные дела Квадрата I, хотя их удельный вес и будет постоянно сокращаться, поскольку вы будете больше времени уделять предупредительным и подготовительным действиям Квадрата II. И все же на начальном этапе время для Квадрата II обеспечивается за счет Квадратов III и IV.

Для работы над Квадратом II вы должны стать проактивным, поскольку на вас оказывают влияние Квадраты I и III. Чтобы сказать «да» важным приоритетам Квадрата II, нужно научиться говорить «нет» другим, порой даже срочным делам.

Некоторое время назад моей жене предложили стать председателем одного общественного комитета. В тот момент она была занята большим количеством очень важных дел, и, честно говоря, это предложение ее совсем не привлекало. Но отказаться было неудобно, и в результате она его приняла.

Потом жена позвонила одной из своих близких подруг, чтобы попросить ее принять участие в работе своего комитета. Подруга терпеливо выслушала ее, после чего сказала:

— Сандра, похоже, это действительно замечательное и стоящее дело. Я очень признательна тебе за твое приглашение, это для меня большая честь. По целому ряду причин я не смогу в этом поучаствовать, но мне хочется, чтобы ты знала, насколько я благодарна тебе за твое предложение.

Сандра была готова к чему угодно, кроме такого изящного «нет». Она повернулась ко мне и со вздохом произнесла:

— Как бы я хотела, чтобы эти слова были произнесены мною!

Я вовсе не хочу сказать, что вам не следует участвовать в осуществлении крупных общественных проектов. Это действительно очень важно. Но вам нужно решить, каковы ваши наивысшие приоритеты, и иметь мужество, чтобы вежливо, с улыбкой и не оправдываясь сказать «нет» всему остальному. Сделать это можно, если внутри вас пламенеет большое «да». «Очень хорошее» часто бывает врагом «самого лучшего». Помните о том, что вы все время чему-то говорите «нет» — если не делам, имеющим видимость срочных, то, во всяком случае, более фундаментальным и в высшей степени важным вещам. Даже если это срочное дело вполне достойно, оно, если вы не сможете сказать «нет», помешает вам сделать нечто лучшее, не позволит внести ваш неповторимый вклад.

Когда я работал директором по связям одного крупного университета, я принял на работу перспективного, творческого, очень талантливого журналиста. Как-то раз, когда он проработал в университете уже несколько месяцев, я зашел к нему в кабинет с просьбой выполнить несколько срочных заданий, которые не давали мне покоя.

— Стивен, — сказал он, — я готов сделать для вас что угодно. Но позвольте прежде рассказать вам о ситуации, в которой я нахожусь.

После этого он подвел меня к висящей на стене доске с обозначенными на ней более чем двадцатью проектами, над которыми он в то время работал, с указанием точных критериев и оговоренных ранее сроков выполнения. Этот человек был очень дисциплинирован, именно поэтому я и решил в первую очередь обратиться к нему. «Если хочешь, чтобы что-то было сделано, поручи это занятому человеку».

— Вот что, Стивен, — сказал этот сотрудник, — чтобы как следует сделать то, о чем вы просите, потребуется несколько дней. Что из этих проектов вы предложили бы мне отложить или отменить для выполнения вашей просьбы?

Я не хотел принимать на себя такого рода ответственность. Я не хотел вставлять палки в колеса самому производительному своему сотруднику на том лишь основании, что в тот момент я оказался в ситуации кризисного управления. Дела, которые требовалось выполнить, были срочными, но не важными. Поэтому я ушел и отыскал еще одного «кризис-менеджера», которому и поручил это дело.

Мы постоянно, как правило по много раз в день, говорим чему-то «да» или «нет». Опора на верные принципы и сосредоточенность на своей личной миссии наделяют нас мудростью, помогающей сделать свой выбор эффективным. Работая с различными группами, я говорил слушателям, что суть эффективного управления временем и жизнью заключается в том, чтобы организовать самого себя и действовать на основе сбалансированных приоритетов. Затем я задавал им вопрос: какой из трех недостатков вы отнесли бы к себе в большей степени — 1) неспособность определять приоритеты, 2) неспособность или нежелание организовывать себя на основе этих приоритетов, 3) недостаточную дисциплинированность, чтобы действовать на основе этих приоритетов, оставаться организованным и сохранять верность своим приоритетам?

Большинство людей своим основным недостатком считают недисциплинированность. Серьезно над этим поразмыслив, я все же считаю, что это неверно. Основная проблема заключается в том, что их приоритеты недостаточно укоренились в их сердцах и умах. Они не освоили в полной мере навык 2.

Многие люди, независимо от того, знакомы они с идеей Квадрата II или нет, понимают всю важность для себя действий, относящихся к этому квадрату. Они пытаются придать этим действиям первостепенное значение и интегрировать их в свою жизнь исключительно с помощью самодисциплины. Однако без опоры на принципы и без сформулированной личной миссии у них не будет необходимой основы для долгосрочного успеха. Они работают над «листьями» — установками и поведением, даже не думая о том, чтобы присмотреться к «корням» — базовым парадигмам, откуда берут начало их установки и поведение.

Центром Квадрата II является парадигма, основанная на принципах. Если центром вашей жизни является ваш супруг, ваши деньги, ваши друзья, ваши удовольствия или любой другой внешний фактор, то вас постоянно будет тянуть назад, к Квадратам I и III, вы будете реагировать на внешние силы,

составляющие центр вашей жизни. Даже если вы сконцентрированы на самом себе и сами являетесь собственным центром, вы все равно окажетесь в Квадратах I и III в результате своих внутренних импульсов.

Используя афоризм из области архитектуры, скажем: форма следует за функцией. Подобным же образом управление следует за лидерством. Способ, которым вы расходуете свое время, является результатом того, как вы относитесь к своему времени и какими в действительности вы видите свои приоритеты. Если ваши приоритеты произрастают из центра, основанного на принципах, и из личной миссии, если они глубоко укоренились в вашем сердце и сознании, то вы будете смотреть на Квадрат II как на совершенно естественное место для приложения вашего времени.

Почти невозможно сказать «нет» «популярным» делам из Квадрата III или приятному «побегу» в Квадрат IV, если внутри у вас нет большого пламенеющего «да». Только когда вы будете обладать самосознанием, необходимым для оценки своей старой программы, а также воображением и совестью для создания новой, уникальной, основанной на принципах программы, которой вы можете сказать «да», только тогда вы обретете достаточную силу воли, чтобы с искренней улыбкой сказать «нет» тому, что неважно.

ПЕРЕМЕЩЕНИЕ В КВАДРАТ II

Если мы ясно понимаем, что деятельность из Квадрата II является основой эффективного персонального управления — т.е. как раз тем, что «необходимо делать сначала», то как нам организовать себя и действовать в гармонии с этим пониманием?

На первом уровне управления временем еще не существует концепции приоритетности. Он предлагает лишь записки и списки дел, «подлежащих выполнению», откуда мы можем вычеркивать сделанное, каждый раз испытывая кратковременное чувство удовлетворения. Однако никакой приоритезации дел, обозначенных в списке, первым уровнем не предусматривается. Кроме того, не существует корреляции между тем, что значится в списке, и нашими основными жизненными ценностями и целями. Мы просто реагируем на все, что проникает в наше сознание и требует каких-то действий.

Многие управляют собой, исходя из этой парадигмы первого уровня. Это путь наименьшего сопротивления. Никаких неудобств, никаких усилий, одно удовольствие: плыви себе по течению. Порядок и правила, привнесенные извне, создают у людей впечатление, будто они не отвечают за результат.

Приверженцы парадигмы первого уровня по определению не являются людьми эффективными. Они производят очень мало, и стиль их жизни не способствует развитию их ресурсов и средств (РС), необходимых для достижения более высоких результатов (Р). Находясь под воздействием внешних сил, такие люди часто проявляют себя ненадежными и безответственными. Для них характерны недостаток самоконтроля и низкая самооценка.

Приверженцы второго уровня управления временем отличаются несколько большим самоконтролем. Они составляют планы и графики на будущее и в целом выглядят более ответственными, поскольку им удается все делать своевременно.

Однако дела, которые они намечают, также не содержат приоритетов или осознанной связи с глубинными ценностями и целями. Такие люди почти не имеют значительных достижений и склонны излишне ориентироваться на графики.

Приверженцы третьего уровня делают значительный шаг вперед. Они проясняют свои ценности и устанавливают цели. Они планируют каждый свой день и определяют приоритеты.

Как я уже сказал, именно с третьим уровнем в наибольшей степени ассоциируется современный подход к управлению временем. Однако и у него есть некоторые существенные недостатки. Во-первых, он сужает видение, поскольку при ежедневном планировании высок риск того, что будут упущены важные элементы, которые можно увидеть лишь при более широком взгляде на вещи. Само выражение «ежедневное планирование» подчеркивает концентрацию на срочном — на том, что «сейчас».

Хотя третий уровень и обеспечивает с помощью приоритетов упорядоченность действий, он не принимает во внимание, насколько вообще важны и нужны эти действия, — т.е. не рассматривает действие в контексте принципов, личной миссии, ролей и целей. Предлагаемое третьим уровнем ежедневное планирование, основанное на ценностях, на самом деле приоритезирует ежедневные проблемы и кризисы Квадратов I и III.

Кроме того, третий уровень не обеспечивает баланса в управлении ролями. Ему не хватает реалистичности, он создает тенденцию к перегруженности дня планами, что приводит к разочарованию и периодически возникающему желанию отказаться от намеченного и найти убежище в Квадрате IV. А идея производительности — сама цель управления временем — имеет тенденцию скорее создавать напряженность в отношениях, чем развивать их.

Хотя каждый из трех уровней признает ценность тех или иных инструментов управления, ни один из них не создал такого инструмента, который бы побудил человека принять стиль жизни, основанный на принципах и Квадрате II. Записные книжки и списки дел, относящиеся к первому уровню, дают нам возможность всего лишь зафиксировать свои мысли, чтобы не забыть о них. Календари и ежедневники, используемые на втором уровне, дают возможность записать наши дела на будущее, чтобы мы смогли в нужное время оказаться там, где назначена встреча.

Даже третий уровень с его большим разнообразием средств планирования прежде всего сосредоточен на том, чтобы помочь людям определить приоритеты и спланировать свои дела, относящиеся к Квадратам I и III. Несмотря на то что многие специалисты и консультанты по управлению временем признают ценность деятельности, которую мы отнесли к Квадрату II, средства планирования третьего уровня не способствуют тому, чтобы эта деятельность систематически организовывалась и осуществлялась.

Каждый уровень строится на основе, созданной предыдущими уровнями.

Точно так же сильные стороны и некоторые инструменты каждого из первых трех уровней управления временем обеспечивают строительный материал для четвертого уровня. Но при этом добавляется потребность в новом измерении, в новой парадигме и способе ее реализации, которые помогут нам переместиться в Квадрат II, поставить в центр своей жизни принципы и научиться делать то, что действительно является важным.

ИНСТРУМЕНТ КВАДРАТА II

Смысл парадигмы Квадрата II состоит в том, чтобы управлять своей жизнью эффективно — на основе верных принципов и понимания своей личной миссии, направляя свои усилия не только на срочное, но и на важное, а также поддерживая равновесие между ростом результативности и развитием ресурсов и средств.

Очевидно, что это очень амбициозная цель для людей, попавших в ловушку не являющихся важными дел Квадратов III и IV. Однако стремление к достижению подобной цели окажет поразительное влияние на личную эффективность.

Инструмент Квадрата II, органайзер, должен соответствовать шести важным критериям.

Согласованность. Согласованность предполагает наличие гармонии, единства и тесной взаимосвязи между вашим видением и миссией, вашими ролями и целями, вашими приоритетами и планами, вашими желаниями и дисциплиной. В вашем органайзере должно быть место для вашей личной миссии, чтобы можно было постоянно к ней обращаться. Там, кроме того, должны быть прописаны ваши роли, а также краткосрочные и долгосрочные цели.

Сбалансированность. Ваш инструмент должен помогать вам поддерживать баланс в жизни, определять и постоянно держать в поле зрения все свои роли, так чтобы вы не пренебрегали такими важными сферами своей жизни, как здоровье, семейные отношения, профессиональная подготовка и личное развитие.

Многие склонны считать, что успех в одной сфере жизни способен компенсировать неудачу в других. Действительно ли это так? Возможно, в некоторой степени это справедливо. Но может ли ваш профессиональный успех компенсировать разрыв семейных отношений, потерянное здоровье или слабость характера? Истинная эффективность требует сбалансированности, и ваш инструмент должен помогать вам ее создать и поддерживать.

Сфокусированность на квадрате II. Вам необходим такой инструмент, который бы вас вдохновлял, побуждал, помогал бы вам уделять необходимое время делам из Квадрата II, так чтобы вы занимались предотвращением кризисов, а не работой в условиях кризиса. На мой взгляд, чтобы это получалось наилучшим образом, надо организовывать свою жизнь на основе недельного планирования. Вы можете по-прежнему планировать события дня

и определять их приоритетность, но основной упор должен делаться на недельную организацию деятельности.

Организация на недельной основе обеспечивает значительно большую сбалансированность и содержательность, чем ежедневное планирование. Похоже, что неделя стала общепризнанной единой и цельной мерой времени. Бизнес, образование и многие другие виды деятельности общества осуществляются в недельном цикле, когда одни дни характеризуются активной деятельностью, в то время как другие предназначаются для отдыха и восстановления сил. Фундаментальная иудейско-христианская этика свято чтит священный день отдохновения, выделяемый для достижения возвышенных целей.

Большинство людей мыслит недельными категориями. Однако большая часть инструментов планирования третьего уровня фокусируется на ежедневном планировании. Хотя эти инструменты и могут быть полезны при установлении очередности ваших дел, на самом деле они лишь помогают вам в организации кризисов и авралов. Смысл заключается не в том, чтобы приоритезировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета , а это лучше всего делать в контексте недели.

«Человеческое измерение». Вам, кроме того, нужен инструмент, который имеет дело с людьми, а не только с планами. Если в отношении времени можно рассуждать в контексте производительности, то, имея дело с людьми, человек, ориентированный на принципы, рассуждает в терминах эффективности. Иногда, чтобы жить, ориентируясь на принципы и в соответствии с парадигмой Квадрата II, вы должны подчинять планы людям. Ваш инструмент должен отражать эту ценность и способствовать ее реализации, а не появлению чувства вины, связанного с отклонением от плана в результате вмешательства человеческого измерения.

Гибкость. Ваш инструмент планирования должен быть вашим слугой, но ни в коем случае не господином. Поскольку он призван работать на вас, он должен учитывать ваш стиль, ваши нужды, ваши особенности.

Портативность. Ваш инструмент должен быть портативным, так чтобы вы могли всегда иметь его при себе. Вы можете захотеть просмотреть положения своей личной миссии, когда будете ехать в автобусе. Вы можете захотеть сравнить ценность новой возможности, открывшейся перед вами, с тем, чему уже запланировали отдать свое время. Если ваш органайзер портативен, то вы будете всегда носить его с собой, так что вся важная информация всегда будет в вашем распоряжении.

Поскольку Квадрат II является основой эффективного самоуправления, вам необходим инструмент, перемещающий вас в Квадрат II. Моя работа над концепцией четвертого уровня управления временем привела к созданию инструмента, в точности соответствующего названным критериям. Вместе с тем для этих целей вполне можно приспособить и многие удобные

инструменты третьего уровня. Когда принципы ясны, незначительные различия в практике и конкретных способах их применения не имеют большого значения.

САМОУПРАВЛЕНИЕ В КВАДРАТЕ II

Хотя мои усилия при написании этой книги были направлены на то, чтобы обучить вас основным принципам, а не практике эффективности, я думаю, что вы сможете лучше понять суть и вдохновляющую природу четвертого уровня управления временем, если попробуете спланировать свою неделю на основе сфокусированного на принципах Квадрата II. Организация на основе Квадрата II включает четыре основных вида деятельности.

Определение ролей. Первая задача заключается в том, чтобы выписать ваши основные роли. Если вы до сих пор не задумывались всерьез о тех ролях, которые играете в своей жизни, просто напишите то, что первым пришло на ум. Одной из ваших ролей является роль личности. Вы можете выписать одну или несколько ролей, которые играете в качестве члена семьи — мужа или жены, матери или отца, сына или дочери. Вы можете быть дедушкой, бабушкой, тетей, дядей, двоюродным братом или сестрой. Вы также можете выделить несколько ролей, связанных с вашей работой и отражающих различные виды деятельности, на которые вы хотели бы регулярно расходовать ваше время и энергию. У вас, кроме того, могут быть определенные роли в церковных или общественных делах.

Вы не должны относиться к определению ролей так, будто делаете это на всю оставшуюся жизнь, — просто представьте себе свою неделю, прикиньте, каким сферам деятельности вы уделите свое время в течение предстоящих семи дней, и запишите это на бумаге.

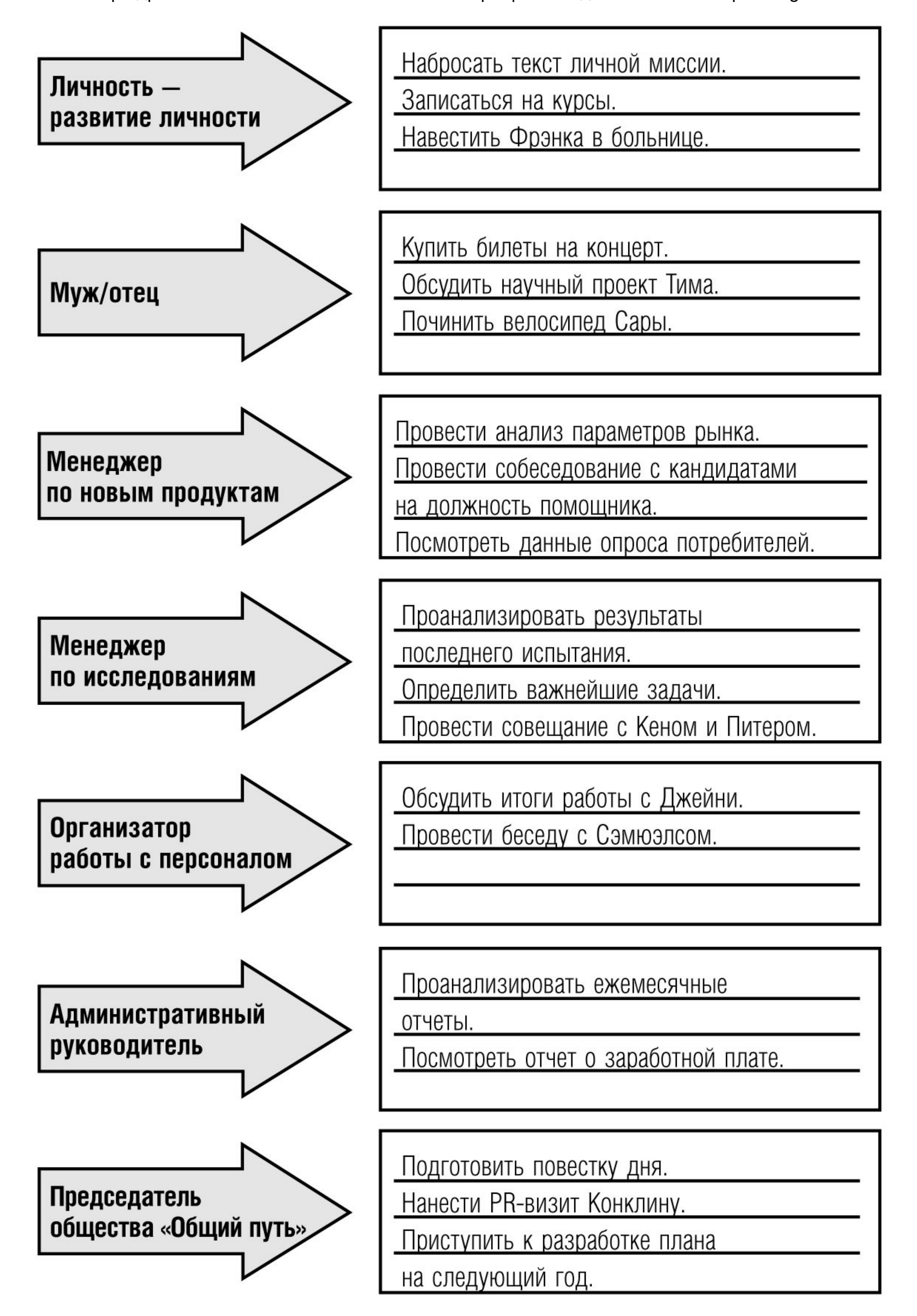
Вот два примера того, как люди могут представлять себе свои роли.

1. Личность	1. Развитие личности
2. Муж/отец	2. Жена
3. Менеджер по новым продуктам	3. Мать
4. Менеджер по исследованиям	4. Агент по продаже недвижимости
5. Организатор работы с персоналом	5. Член местной общины
6. Административный руководитель	6. Член попечительского совета симфонического оркестра
7. Председатель общества «Общий путь».	

Выбор целей. Следующий шаг заключается в том, чтобы выбрать два-три

важных результата для каждой из этих ролей, которых вы бы хотели достичь в течение семи дней. Эти результаты могут быть записаны как цели. По крайней мере некоторые из них должны быть связаны с деятельностью из Квадрата II. В идеале эти краткосрочные цели должны соотноситься с более долгосрочными целями, которые вы наметите в соответствии с вашей личной миссией. Но даже если вы не записали своей личной миссии, при обдумывании ваших ролей и двух-трех целей для каждой из них у вас возникнет понимание того, что является важным.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©



Если вы ставите перед собой цель обрести хорошую физическую форму путем упражнений, возможно, для осуществления этой цели вам потребуется выделять по одному часу три-четыре раза в неделю, а то и ежедневно. Одни цели могут быть достигнуты вами исключительно в рабочее время, другие —

только в субботу или воскресенье, когда ваши дети дома. Ну как, вы начинаете замечать некоторые преимущества планирования недели по сравнению с планированием дня?

Определив свои роли и поставив цели, вы можете связать каждую из них с определенным днем в форме конкретного задания. Кроме того, вы можете просмотреть свой месячный или годовой деловой календарь для того, чтобы оценить важность ранее запланированных вами действий, и либо сохранить их в своем расписании, если они соответствуют вашим целям, либо откорректировать их или вовсе отменить.

Изучая приведенный на следующих страницах план дел на неделю, обратите внимание, каким образом была встроена в график или преобразована в конкретный план действий каждая из 19 важнейших целей, многие из которых относятся к Квадрату II. Помимо этого обратите внимание на ячейку с заголовком «Затачивание пилы», которая предоставляет место для планирования жизненно важных действий по поддержанию каждого из четырех человеческих измерений, о которых будет рассказано в главе, посвященной навыку 7.

Даже при том, что вы отвели время для достижения 19 важных целей в течение одной недели, посмотрите, сколько еще осталось свободного места в вашем расписании! Наряду с побуждением сначала делать то, что необходимо делать сначала, метод недельного планирования наделяет вас свободой и гибкостью, необходимыми для того, чтобы справляться с непредвиденными обстоятельствами, в случае необходимости менять местами запланированные дела, получать удовлетворение от взаимоотношений и взаимодействия с другими людьми, радоваться жизни во всех ее проявлениях, сознавая при этом, что вы проактивно организовали свою неделю для достижения ключевых целей во всех сферах своей жизни.

Ежедневная адаптация. При недельной организации дел из Квадрата II ежедневное планирование предстает в виде ежедневной адаптации, приоритезации действий и целесообразной реакции на непредвиденные обстоятельства, отношения и события.

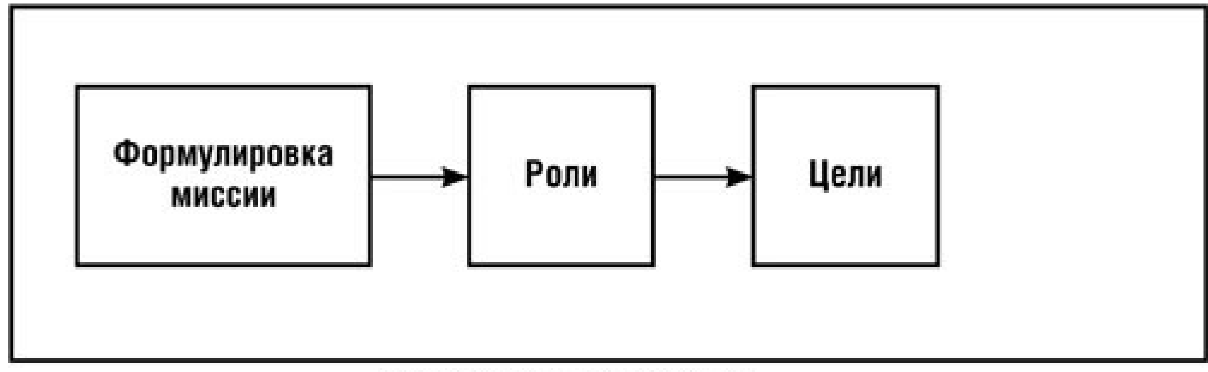
Каждое утро, уделяя несколько минут просмотру своего расписания, вы сможете учитывать как свои основанные на ценностях решения, принятые при планировании недели, так и непредвиденные обстоятельства, которые могли возникнуть за это время. Просматривая содержание своих планов на тот или иной день, вы можете увидеть, что ваши роли и цели обеспечивают естественную приоритезацию, основанную на вашем внутреннем чувстве равновесия. Это более мягкая, относящаяся к правому полушарию мозга приоритезация, которая вытекает из вашего ощущения личной миссии.

Вы можете увидеть, что метод приоритезации, используемый на третьем уровне (с помощью значков А, В, С или 1, 2, 3), обеспечивает необходимую упорядоченность дел в течение дня. Было бы неверным считать, что дела бывают только двух типов — важные и не важные. Очевидно, что по степени важности они могут быть расположены в любой точке в пределах этих границ, причем одни важные дела будут более важными, чем другие. В контексте

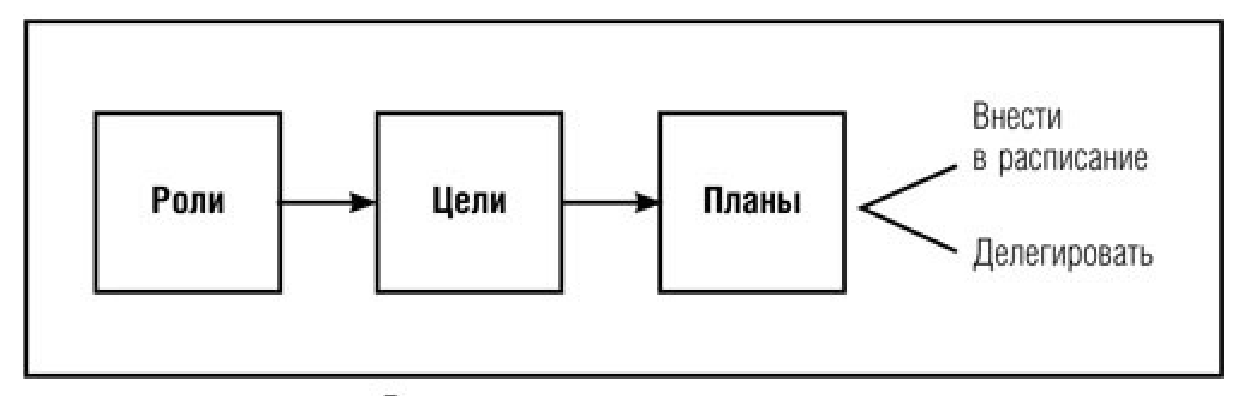
недельного планирования приоритезация третьего уровня упорядочивает деятельность в пределах дня.

Однако попытка определить приоритетность дел еще до того, как вы поймете, каким образом они соотносятся с вашим пониманием личной миссии и как влияют на ваш жизненный баланс, не будет эффективной. Может оказаться, что вы занимаетесь приоритезацией и выполнением дел, которыми бы вам не следовало заниматься вовсе.

Начинаете ли вы улавливать разницу между организацией недели, осуществляемой менеджером, опирающимся на принципы и приверженным идее Квадрата II, и планированием дня, которым занимается человек, ориентированный на что-то иное? Начинаете ли вы ощущать, какого колоссального роста эффективности сможете добиться, концентрируясь на Квадрате II?



Долгосрочное планирование



Еженедельное планирование

РАСПИСАНИЕ НА НЕДЕЛЮ		Неделя с:	Воскресенье
Роли	**Цели**	**Приоритеты на неделю**	**Приоритеты на сегодня**
Личность — Развитие личности	Набросать текст личной миссии (1) Записаться на курсы (2) Навестить Фрэнка в больнице (3)		
Муж/отец	Купить билеты на концерт (4) Обсудить научный проект Тима (5) Починить велосипед Сары (6)		
Менеджер по новым продуктам	Провести анализ параметров рынка (7) Провести собеседование с кандидатами на должность помощника (8) Посмотреть данные опроса потребителей (9)		**Договоренности/обязательства**
Менеджер по исследованиям	Проанализировать результаты последнего испытания (10) Определить важнейшие задачи (11) Провести совещание с Кеном и Питером (12)		8 (1) 9 10
Организатор работы с персоналом	Обсудить итоги работы с Джейни (13) Провести беседу с Сэмюэлсом (14)		11 12 1
Административный руководитель	Проанализировать ежемесячные отчеты (15) Посмотреть отчет о заработной плате (16)		2 3 4
Председатель общества «Общий путь»	Подготовить повестку дня (17) Нанести PR-визит Конклину (18) Приступить к разработке плана на следующий год (19)		5 6 7
Затачивайте пилу Физически _____ Интеллектуально _____ Духовно _____ Социально-эмоционально _____			8 Вечер

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
Приоритеты на сегодня					
(16)	(2)	(12)		(14)	
Договоренности/обязательства					
8	8	8	8 ↕	8	8 (4)
9	9	9 (7)	9 (11)	9 (10)	9
10	10	10	10	10	10
11 (8)	11	11	11	11	11
12	12 (9)	12	12	12 (18)	12
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2 (13)	2	2
3	3	3	3	3 (15)	3
4 (3)	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6 (5)	6	6 (17)	6	6
7 (6)	7	7	7	7	7
8	8	8	8 (19)	8	8
Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер 7:00 Театр Брауны

Испытав силу влияния организации, основанной на принципах Квадрата II,

на свою собственную жизнь и став свидетелем того, как она преобразила жизни сотен других людей, я в полной мере убедился в том, что этот подход приводит к значительным позитивным изменениям. И чем в большей степени недельные цели переплетаются с системой принципов и положениями личной миссии, тем более значительным будет рост эффективности.

ЖИЗНЬ ПО ПРОГРАММЕ

Еще раз воспользуемся компьютерной терминологией. Если навык 1 говорит: «Вы — программист», а навык 2 призывает: «Пишите программу!», то навык 3 гласит: «Запустите эту программу!», «Живите по этой программе!» А жизнь по программе является прежде всего функцией нашей независимой воли, нашей самодисциплины, цельности нашей личности и нашей приверженности — не краткосрочным целям и планам, а верным принципам и нашим собственным глубинным ценностям, которые придают смысл и содержание нашим целям, нашим планам и всей нашей жизни.

В течение недели вам, бесспорно, придется столкнуться с ситуацией, когда цельность вашей личности подвергнется испытанию. Привычка реагировать на срочные, но неважные задачи Квадрата III или удовольствие от побега в Квадрат IV будут стремиться перевесить запланированные вами важные дела из Квадрата II. Ваш центр, основанный на принципах, ваше самосознание и ваша совесть обеспечат вам высокий уровень внутренней безопасности, целеустремленности и мудрости, которые вдохновят вас на использование вашей свободной воли и поддержат вас в вашей приверженности тому, что действительно важно.

Но поскольку вы не всеведущи, то не всегда можете заранее определить, что является истинно важным. Наверняка возникнут такие ситуации, когда вы как личность, опирающаяся на принципы, должны будете так же, как вы планировали свою неделю, подчинить свой план более высокой ценности. И поскольку в центре вашей жизни находятся принципы, вы сможете сделать это со спокойной душой.

Некоторое время один из моих сыновей очень увлекался планированием, составлением расписаний и идеей производительности, повышения коэффициента полезного действия. В один из дней у него был крайне напряженный график, в котором с точностью до минуты было запланировано время на разные дела, включая подбор книг в библиотеке, мытье машины и т.д. Среди прочих дел в плане значилось «расстаться с Кэрол» — так звали его подружку.

Все развивалось по плану, пока дело не дошло до Кэрол. Они встречались довольно давно, и сын пришел к выводу, что их отношения зашли в тупик. В соответствии со своим представлением об эффективности сын выделил в своем графике от десяти до пятнадцати минут на то, чтобы по телефону сообщить Кэрол о своем решении.

Однако новость оказалась для Кэрол очень болезненной. Полтора часа спустя их чрезвычайно эмоциональный разговор все еще продолжался. И даже

после этого одной встречи с девушкой оказалось недостаточно. Эта ситуация стала тяжелым испытанием для них обоих.

Еще раз хочу повторить, что нельзя ориентироваться на производительность в отношениях с людьми. С людьми нужно быть эффективными, а производительными — с вещами. Я пытался быть «производительным» в отношениях с несговорчивыми и просто неприятными мне людьми, но ничего хорошего из этого не получалось. Я пытался уделять десять минут «своего драгоценного времени» ребенку или подчиненному для решения той или иной проблемы, но обнаруживал, что такая «производительность» лишь порождает новые проблемы и редко избавляет от серьезных забот.

Я встречал многих родителей, преимущественно матерей, которые отчаялись в своем желании переделать множество дел, поскольку весь день, похоже, только тем и занимались, что удовлетворяли потребности своих маленьких детей. Помните: отчаяние есть следствие наших ожиданий, а наши ожидания часто являются отражением социального зеркала, а не наших собственных ценностей и приоритетов. Но если вы глубоко, сердцем и умом, усвоили навык 2, значит, вами движут именно ваши высшие ценности. Вы можете спокойно подчинить этим ценностям ваши планы. Вы можете приспосабливаться к новым условиям и быть гибкими. Вы не испытываете чувства вины, когда вам не удается выполнить свой план или когда вам нужно его изменить.

ПРЕИМУЩЕСТВА ЧЕТВЕРТОГО УРОВНЯ

Одна из причин, по которым люди отказываются использовать инструменты третьего уровня управления временем, заключается в утрате ими непосредственности, спонтанности; они становятся черствыми и негибкими. План для таких людей значит больше, чем люди, поскольку парадигма производительности третьего уровня не соответствует принципу, гласящему, что люди важнее вещей.

Инструмент четвертого уровня признает этот принцип. Он также признает, что первым человеком, к которому вы должны относиться с позиций эффективности, а не производительности, являетесь вы сами. Он побуждает вас расходовать время в Квадрате II, внимательно относиться к своей жизни и помещать в центр ее принципы, четко определять ценности и цели, которые будут направлять ваши повседневные решения. Он помогает вам обрести сбалансированность в жизни, преодолеть ограниченность ежедневного планирования и подняться до планирования дел на неделю. А если запланированные вами дела вступают в противоречие с высшими ценностями, он наделяет вас властью воспользоваться своим самосознанием и совестью, чтобы сохранить верность принципам и целям, которые вы считаете наиболее важными. Вместо того чтобы пользоваться дорожной картой, вы пользуетесь компасом.

Четвертый уровень самоуправления продвинулся дальше третьего на пяти важнейших направлениях.

Во-первых, он основан на принципах. Он не просто декларирует приоритетность Квадрата II — он создает основную парадигму, которая побуждает вас рассматривать свое время в контексте того, что на самом деле важно и эффективно.

Во-вторых, он направляется совестью. Он дает вам возможность организовывать свою жизнь наилучшим образом и в гармонии с вашими глубинными ценностями. В то же время он предоставляет вам свободу подчинять свои планы высшим ценностям.

В-третьих, он определяет вашу уникальную миссию, включая ценности и долгосрочные цели. Это придает направленность и осмысленность тому, как вы проводите каждый свой день.

В-четвертых, он помогает вам сбалансировать свою жизнь путем определения своих ролей, а также установления целей и планирования дел в каждой из ключевых ролей на каждую неделю.

И в-пятых, он привносит больший смысл в ваши дела посредством еженедельного планирования (с ежедневной адаптацией, если это необходимо), преодолевая ограниченность ежедневного планирования и предоставляя вам возможность взаимодействовать с вашими глубинными ценностями через обзор ваших ключевых ролей.

Все эти пять прогрессивных отличий объединяет одно: в первую очередь внимание уделяется человеческим отношениям и результатам, а уж во вторую — времени.

УВЕЛИЧЕНИЕ Р/РС ПУТЕМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

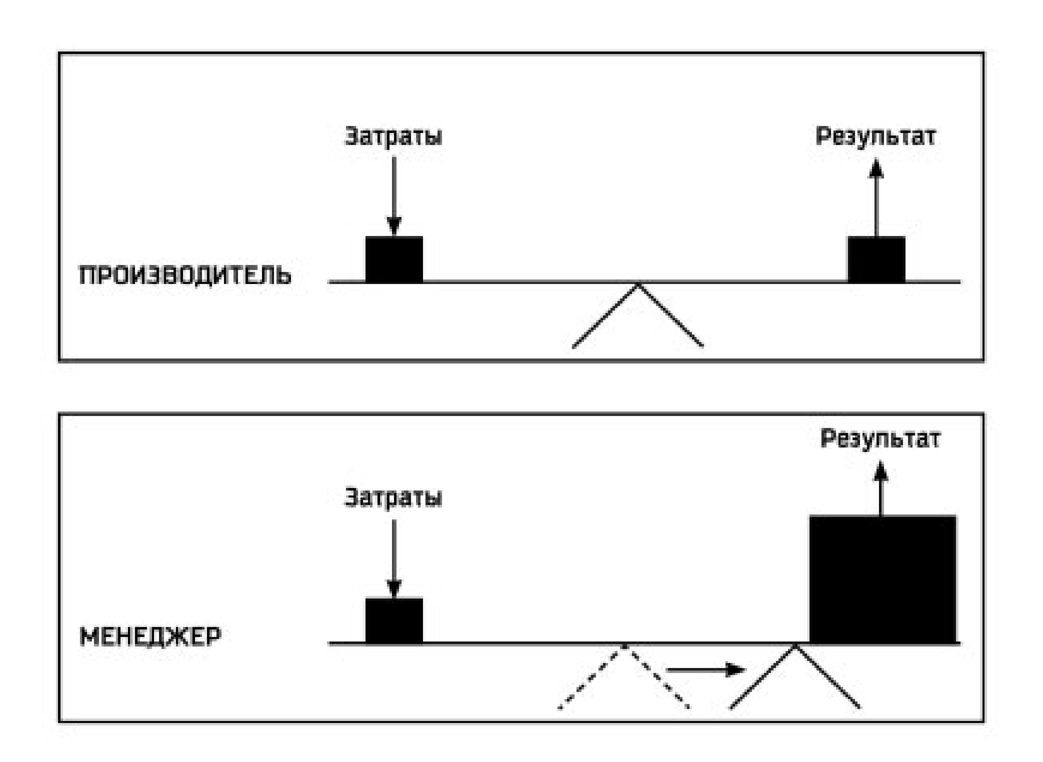
Все, что мы делаем, происходит через делегирование — либо своему времени, либо другим людям. Если мы делегируем что-то своему времени, мы действуем в духе производительности, если же мы делегируем что-то другим людям, то действуем в духе эффективности.

Многие отказываются делегировать что-либо другим, будучи убеждены, что для этого требуется слишком много времени и усилий и что сами они справятся с этим лучше. Однако правильное делегирование другим является, возможно, самым мощным и наиболее эффективным из всех имеющихся видов человеческой деятельности.

Передача ответственности другим людям — специально обученным и профессионально подготовленным — позволяет вам направлять свою энергию на другие важные дела. Делегирование означает рост как для отдельных людей, так и для организаций. Говорят, Дж. К. Пенни[13], ныне покойный, как-то признался, что самым мудрым из когда-либо принятых им решений было «отпустить бизнес», когда он понял, что в одиночку больше не в состоянии им управлять. Это решение, принятое много лет назад, привело к развитию и росту сотен крупных магазинов и тысяч людей.

Поскольку делегирование связано с привлечением других людей, оно является общей победой и по праву может быть отнесено к навыку 4. Но поскольку в этой главе мы говорим о принципах персонального управления, а способность передавать ответственность другим является основным отличием

менеджера от независимого производителя, я подхожу к делегированию с точки зрения ваших способностей в области персонального управления.



Производитель делает все необходимое, чтобы получить желаемый результат, иметь золотые яйца. Родитель, моющий посуду, архитектор, работающий над чертежом, секретарь, печатающий письма, — производители.

Но если кто-то для получения золотых яиц работает вместе с другими людьми, тогда этот человек становится менеджером во взаимозависимом смысле этого слова. Родитель, который делегирует мытье посуды ребенку, — менеджер. Архитектор, возглавляющий команду других архитекторов, — менеджер. Секретарь, руководящий работой других секретарей и технического персонала офиса, является менеджером этого офиса.

Производитель, потратив час своих усилий, может произвести единицу результата.

В то же время менеджер, потративший час усилий, может получить десять, пятьдесят, сто единиц результата посредством эффективного делегирования.

Менеджмент — это, по существу, перемещение точки опоры, а ключом к эффективному менеджменту является делегирование.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ

Существуют два основных вида делегирования: делегирование исполнения и делегирование руководства. Делегирование исполнения означает: «Пойдите туда, пойдите сюда, сделайте то, сделайте это и доложите мне, когда все будет сделано!» Многим людям-производителям свойственна парадигма делегирования исполнения. Помните тех, кто прокладывает себе дорогу в джунглях с помощью мачете? Они — производители. Они засучивают рукава и выполняют работу. Даже оказываясь в положении бригадиров или

руководителей, они продолжают мыслить как производители. Они не представляют себе, как организовать делегирование таким образом, чтобы другой человек принял на себя ответственность за достижение результатов. Они сосредоточены на методах исполнения, поэтому ответственность за результат ложится на них самих.

Как-то раз, когда мы с семьей отправились кататься на водных лыжах, я сам поймал себя на делегировании исполнения. Я управлял моторной лодкой, которая тянула за собой моего сына, великолепного воднолыжника. Я передал Сандре фотоаппарат и попросил сделать несколько снимков.

Сначала я просто попросил ее тщательнее отбирать кадры для съемки, потому что пленки оставалось не так много. Потом, увидев, что Сандра совершенно не умеет пользоваться фотокамерой, я решил дать ей более конкретные указания. Я сказал, что прежде всего нужно дождаться, чтобы солнце оказалось впереди катера, а затем поймать момент, когда сын будет прыгать через волну или делать поворот.

Но чем больше я думал о том, как мало осталось пленки и как неопытна моя жена, тем более озабоченным становился. В конце концов я сказал:

— Вот что, Сандра, ты будешь нажимать на кнопку, когда я тебе скажу. Хорошо?

Следующие несколько минут я занимался тем, что кричал:

— Снимай!.. Снимай!.. Не снимай!.. Не снимай!..

Я боялся, что, если не буду ежесекундно контролировать каждое ее движение, у нее ничего не получится.

Это было самое настоящее делегирование исполнения, надзор за каждым шагом. Многие постоянно пользуются именно этим методом делегирования. Но много ли работы можно сделать таким образом? И каким количеством людей можно управлять, учитывая необходимость контролировать каждое их движение?

Существует значительно лучший и более эффективный способ передачи ответственности другим людям. Этот способ основан на парадигме, признающей наличие у других людей таких качеств, как самосознание, воображение, совесть и свободная воля.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА

Делегирование руководства сфокусировано на результатах, а не на методах. Право выбора метода при этом предоставляется людям, на которых возлагается ответственность за результаты. Такое делегирование требует вначале больших затрат времени, но затраты эти очень эффективны. Вы можете сдвинуть точку опоры, вы можете повысить свою эффективность путем делегирования руководства.

Делегирование руководства предусматривает безусловное взаимопонимание и взаимные обязательства сторон в пяти областях.

Желаемые результаты. Добейтесь четкого взаимопонимания в отношении

того, чего требуется достигнуть, делая акцент на том, что, а не на том, как, т.е. на результатах, а не на методах. Потратьте на это время. Будьте терпеливы. Зримо представьте желаемый результат. Заставьте партнера увидеть его, описать, дать его качественные характеристики и назвать сроки выполнения.

Правила. Определите правила, которыми должен руководствоваться ваш партнер. Их должно быть как можно меньше — дабы избежать делегирования исполнения, — но достаточно для того, чтобы описать все серьезные ограничения. Вам не нужно создавать у партнера впечатления чрезвычайности его полномочий в достижении цели только ради того, чтобы опровергнуть какие-то устаревшие методы и правила. Это губит инициативу и отбрасывает назад — к постулату делегирования исполнения: «Только скажите мне, что я должен сделать, и я сделаю это!»

Если вам известны ошибочные способы выполнения данного задания, расскажите о них. Будьте честны и открыты, укажите человеку, где его ожидают зыбучие пески, а где притаились дикие звери. Незачем каждый раз заново изобретать велосипед. Пусть люди учатся на ваших ошибках и на ошибках других людей. Укажите на возможные трудности и проблемы, скажите им, чего не надо делать, но при этом не говорите, что надо делать. Ответственность за результаты сохраняйте за ними, чтобы они делали все необходимое в очерченных вами границах.

Ресурсы. Определите человеческие, финансовые, технические или организационные ресурсы, которые ваш партнер может использовать для достижения желаемых результатов.

Отчетность. Установите стандарты и критерии исполнения, которые будут использованы при оценке результатов, и оговорите конкретные сроки для отчетов и оценок.

Последствия. Определите последствия, как позитивные, так и негативные, которые наступят по итогам оценки. Сюда можно включить финансовое вознаграждение, моральное поощрение, перевод на другую работу и естественные последствия, связанные с общей миссией организации.

Хочу поделиться интересным опытом делегирования руководства собственному сыну. Это произошло несколько лет назад. У нас шел семейный совет, и мы повесили на стену миссию нашей семьи, чтобы быть уверенными в гармонии между нашими планами и ценностями. Присутствовали все домашние.

Я установил большую школьную доску, и мы записывали на ней наши цели — то главное, чего мы хотели добиться, и дела, из этих целей вытекающие. Потом я спрашивал, кто бы хотел выполнить то или иное задание.

— Кто бы хотел произвести платеж по кредиту? — спросил я и заметил, что один стою с поднятой рукой.

— Кто бы хотел внести плату за страховку? За продукты? За машины? —

спросил я и убедился, что и в этом вопросе у меня абсолютная монополия.

— Кто будет кормить ребенка?

Этот вопрос вызвал больший интерес у окружающих, однако только жена обладала соответствующей этой задаче квалификацией.

По мере продвижения вниз по списку дел становилось все более очевидным, что мама с папой имеют более чем шестидесятичасовую рабочую неделю. При этом все же нашлось несколько дел, распределение которых выходило за рамки этой парадигмы.

Наш семилетний сынишка Стивен вызвался убирать двор перед домом. Прежде чем всерьез поручить ему такую работу, я провел с ним надлежащий инструктаж. Мне хотелось, чтобы он имел четкое представление о том, каким должен быть ухоженный двор, поэтому я повел его к соседям и сказал:

— Посмотри, сынок, видишь, какой у наших соседей зеленый и чистый дворик? Вот и у нас он должен быть таким: зеленым и чистым. Ну а теперь пойдем посмотрим на наш двор. Видишь, какая мешанина цветов и оттенков? Это не то, что мы хотим. Это не зелень. Зелень и чистота — вот что нам нужно. Ты сам решишь, как сделать дворик зеленым. Можешь делать все что хочешь, только краской не крась. Но я скажу тебе, как бы поступил я, если бы это было поручено мне.

— И как бы ты поступил, папа?

— Я бы включил разбрызгиватели. Но ты, если хочешь, можешь пользоваться ведрами или шлангом. Для меня это значения не имеет. Важно одно: чтобы цвет был зеленым. Хорошо?

— Хорошо.

— А теперь, сынок, поговорим о том, что такое «чистый». Чистый — это когда ничего кругом не валяется, никаких бумажек, веревочек, костей, палочек, ничего такого, что создавало бы беспорядок. Вот что мы с тобой сделаем: давай прямо сейчас уберем половину дворика и потом сравним ее с неубранной половиной!

И вот мы взяли два бумажных мешка и убрали одну сторону дворика.

— Теперь посмотри сюда и посмотри туда. Видишь разницу? Вот это и есть чистый дворик.

— Подожди! — закричал сынишка. — Вон бумажка за кустом валяется!

— Вот молодец! А я эту газету и не заметил. У тебя зоркий глаз, сын! А теперь, пока ты еще не решил окончательно, браться или нет за эту работу, позволь мне сказать тебе кое-что еще. Дело в том, что если ты возьмешься, то я эту работу больше делать не буду. Она будет твоей. Я передам тебе «руководство» этой работой. Это значит, что ты будешь выполнять ее на доверии. Я доверяю тебе выполнение этой работы. А теперь скажи мне, кто будет твоим боссом?

— Ты, папа?

— Нет, не я. Ты сам будешь боссом. Ты — босс для самого себя. Тебе нравится, когда мама с папой вечно тебя учат, говорят, что делать?

— Нет.

— Нам это тоже не нравится. Иногда это даже приводит к плохому

настроению, верно? Итак, ты босс самому себе.

Теперь угадай, кто у тебя будет помощником?

— Кто?

— Я. Ты — мой босс.

— Я?

— Точно. Но мое время для помощи тебе ограничено. Иногда меня не бывает дома. Но когда я дома, ты сам говори, чем я могу тебе помочь. Я сделаю все, что ты скажешь,

— Идет!

— А теперь угадай, кто будет оценивать твою работу.

— Кто?

— Ты сам.

— Я сам?

— Совершенно верно. Дважды в неделю мы будем вдвоем обходить дворик, и ты сможешь показать мне, как идут дела. А что ты будешь оценивать?

— Зелень и чистоту.

— Молодец!

Используя эти два слова, я две недели обучал сына уходу за двориком, пока не почувствовал, что он готов взяться за работу. Наконец долгожданный день наступил.

— Ну что, сынок, по рукам?

— По рукам!

— Каким должен быть дворик?

— Зеленым и чистым!

— Что значит «зеленый»?

Сын окинул взглядом наш двор, который уже выглядел несколько лучше. Затем указал пальцем на соседский:

— Значит, вот такого цвета!

— Что значит «чистый»?

— Никакого мусора!

— Кто босс?

— Я!

— Кто твой помощник?

— Помощник ты, когда у тебя есть время.

— Кто оценщик?

— Я. Будем с тобой обходить дворик дважды в неделю, и я смогу показать тебе, как идут дела.

— А как должны идти дела?

— Так, чтобы дворик был зеленым и чистым!

Тогда я не упоминал о возможности каких-либо уступок или послаблений. Но я бы ничего не возражал против них, учитывая особые условия данного делегирования руководства. Понадобилось всего две недели и два слова. Я считал, что сын готов.

Прошла суббота. Он ничего не сделал. Воскресенье — ничего. Понедельник — ничего. Во вторник, отъезжая от дома на работу, я увидел желтеющий, замусоренный дворик и встающее над ним знойное июльское

солнце. «Сегодня он непременно наведет порядок!» — сказал я себе. Я мог найти оправдание для субботы, так как в этот день мы с сыном заключили соглашение. Я мог найти оправдание для воскресенья, так как в воскресенье бывает много других дел. Но я не мог найти оправдания для понедельника. А сегодня был уже вторник. Конечно же сегодня он уберет. Сейчас лето. Что ему еще делать?

Весь день я с нетерпением ждал возвращения домой, чтобы посмотреть, что произошло. Но, повернув за угол, я увидел ту же самую картину, что и утром. А мой сын играл в парке на другой стороне улицы.

Такое состояние дел было недопустимым. Я был огорчен и разочарован тем, как после двухнедельной подготовки мой сын выполняет принятые на себя обязательства. Мы столько сил, любви и средств вложили в этот дворик, и вот он постепенно приходит в упадок! А между тем соседский двор был так ухожен, так прекрасен, что ситуация становилась просто невыносимой.

Я уже был готов обратиться к тактике делегирования исполнения: «Сын, немедленно иди сюда и сейчас же убери этот мусор!» Я знал, что таким путем я бы получил свое золотое яйцо. А как насчет гусыни? Что станет с внутренним обязательством моего сына?

Поэтому я изобразил на лице улыбку и крикнул через улицу:

— Привет, сынок! Как дела?

— Отлично! — отозвался он.

— Как там наш дворик? — спросил я и в то же мгновение понял, что нарушил наше соглашение. Такой вопрос у нас с ним предусмотрен не был. Так мы с ним не договаривались. Поэтому Стивен, со своей стороны, тоже посчитал возможным нарушить соглашение:

— Отлично, папа!

Я прикусил язык и стал дожидаться окончания ужина, после чего сказал:

— Сынок, давай сделаем, как договорились. Пройдемся вместе по дворику, чтобы ты смог показать мне, как у тебя дела с работой, за которую ты отвечаешь.

Едва мы оказались за дверью, как подбородок у сына задрожал и на глазах заблестели слезы, а когда мы вышли на середину дворика, он захныкал:

— Это так трудно, папа!

«Что это ему трудно? — подумал я про себя. — Ведь он же еще и пальцем не пошевелил!» Но на самом деле я знал, что ему трудно — трудно управлять собой, руководить собой, заставлять самого себя. И я спросил:

— Могу ли я что-то сделать, чтобы помочь тебе?

— А ты вправду поможешь, папа?

— Как мы с тобой договорились?

— Ты сказал, что поможешь, если будет время.

— У меня есть время.

Тогда сын побежал в дом и вынес два мешка. Один мешок он протянул мне:

— Ты не мог бы собрать это? — Он указал на остатки мусора после воскресного барбекю. — Меня от этого тошнит!

Я собрал мусор. Я в точности сделал то, о чем он меня попросил. И именно

тогда в своем сердце он поставил подпись под нашим договором. Дворик стал его двориком — делом, которым он руководит.

За все то лето он попросил моей помощи всего два-три раза. Он сам ухаживал за двориком. И дворик стал зеленее и чище, чем в те времена, когда за ним ухаживал я. Сын даже делал замечания братьям и сестрам, когда кто-то из них бросал на лужайку какую-нибудь мелочь вроде обертки от жевательной резинки.

Доверие — это высшая форма мотивации человека. Оно вызывает к жизни лучшее, что есть в человеке. Но доверие требует времени и терпения и вовсе не исключает необходимости обучать и развивать людей, так чтобы их способности смогли соответствовать этому доверию.

Я убежден, что если делегирование руководства осуществляется правильно, то обе стороны только выиграют от этого и гораздо больший объем работы будет выполнен за значительно меньшее время. Я думаю, что хорошо организованная семья, уделяющая время эффективному делегированию, может поставить дело таким образом, что каждый ее член сумеет выполнять все свои обязанности, тратя на них около часа в день. Но это потребует внутренней способности и желания не только производить, но и руководить. Акцент должен быть сделан на эффективности, а не просто на производительности.

Разумеется, вы можете убрать комнату гораздо лучше, чем это сделает ваш ребенок, но суть заключается в том, что вы хотите побудить ребенка делать это. Для этого потребуется время. Вам придется заняться его обучением и развитием. Да, для этого потребуется время, но какую отдачу принесет это вложение в перспективе!

Такой подход предполагает абсолютно новую парадигму делегирования. Действительно, изменяется сама природа взаимоотношений: тот, кому делегировали руководство, становится боссом, направляемым к достижению оговоренных желаемых результатов собственной совестью. Кроме того, этот подход высвобождает его творческую энергию, позволяя делать для достижения желаемых результатов все необходимое, оставаясь в гармонии с верными принципами.

Принципы делегирования руководства верны и применимы к любому человеку и к любой ситуации. С недостаточно зрелыми людьми вы определяете более простые желаемые результаты и более детально оговариваете правила, выделяете б о льшие ресурсы и чаще заслушиваете отчеты, оговариваете более конкретные последствия. С человеком более зрелым можно говорить о более значительных желаемых результатах, его в меньшей степени следует ограничивать правилами, реже просить отчитываться, а критерии оценки при этом могут быть менее измеримыми, но более четкими.

Эффективное делегирование является, пожалуй, лучшим индикатором эффективного управления по той простой причине, что оно представляет собой основу как для роста личности, так и для роста организации.

ПАРАДИГМА КВАДРАТА II

Суть эффективного самоуправления и управления другими людьми через делегирование заключается не в каком-то методе, инструменте или внешнем факторе. Суть его заключена именно внутри — в парадигме Квадрата II, которая побуждает вас смотреть через призму важности, а не срочности.

Я включил в Приложение упражнение «Рабочий день в Квадрате II», которое поможет вам увидеть, насколько сильно эта парадигма способна влиять на вашу эффективность в рабочей обстановке[14].

Работая над развитием парадигмы Квадрата II, вы одновременно разовьете свою способность планировать каждую неделю своей жизни и выполнять намеченное, опираясь на свои главные приоритеты. Вы сможете, не завися ни от кого и ни от чего, эффективно управлять своей жизнью.

Интересно, что каждый из семи навыков относится к Квадрату II. Каждый из них содержит принципиально важные рекомендации, которые, если следовать им постоянно, внесут в нашу жизнь огромные позитивные изменения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Определите какое-либо действие, относящееся к Квадрату II, которым вы ранее пренебрегали и которое в случае его хорошего выполнения оказало бы значительное позитивное влияние на вашу жизнь, как личную, так и профессиональную. Сделайте в своих записях соответствующую пометку и обязуйтесь выполнить это действие.*

2. *Начертите матрицу управления временем и попытайтесь подсчитать, какой процент своего времени вы тратите в каждом квадрате. Затем напишите, чем вы занимались в последние три дня, указав потраченное на эти дела время с точностью до 15 минут. Насколько точна была ваша первоначальная оценка? Удовлетворены ли вы тем, как используете свое время? Что вам нужно изменить?*

3. *Составьте список дел, которые вы могли бы делегировать, и список людей, которым вы могли бы делегировать их исполнение или которых могли бы обучить. Определите, что необходимо для начала процесса делегирования или обучения.*

4. *Спланируйте свою следующую неделю. Начните с выписывания ваших ролей и целей на неделю, затем преобразуйте цели в конкретный план действий. В конце недели оцените, насколько полно ваш план способствовал претворению в жизнь ваших глубинных ценностей и целей, а также насколько вы были верны этим ценностям и целям.*

5. *Возьмите обязательство начать планирование на недельной основе и определите постоянное время для этого занятия.*

6. *Приобретите инструмент планирования четвертого уровня управления временем или преобразуйте в него ваш нынешний инструмент.*

7. *Для более глубокого понимания практического значения парадигмы Квадрата II выполните упражнение «Рабочий день в Квадрате II» (Приложение B).*

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

РАСПИСАНИЕ НА НЕДЕЛЮ		Неделя с:	Воскресенье
Роли	Цели	Приоритеты на неделю	Приоритеты на сегодня

Затачивайте пилу

Физически ____________________

Интеллектуально ____________________

Духовно ____________________

Социально-эмоционально ____________________

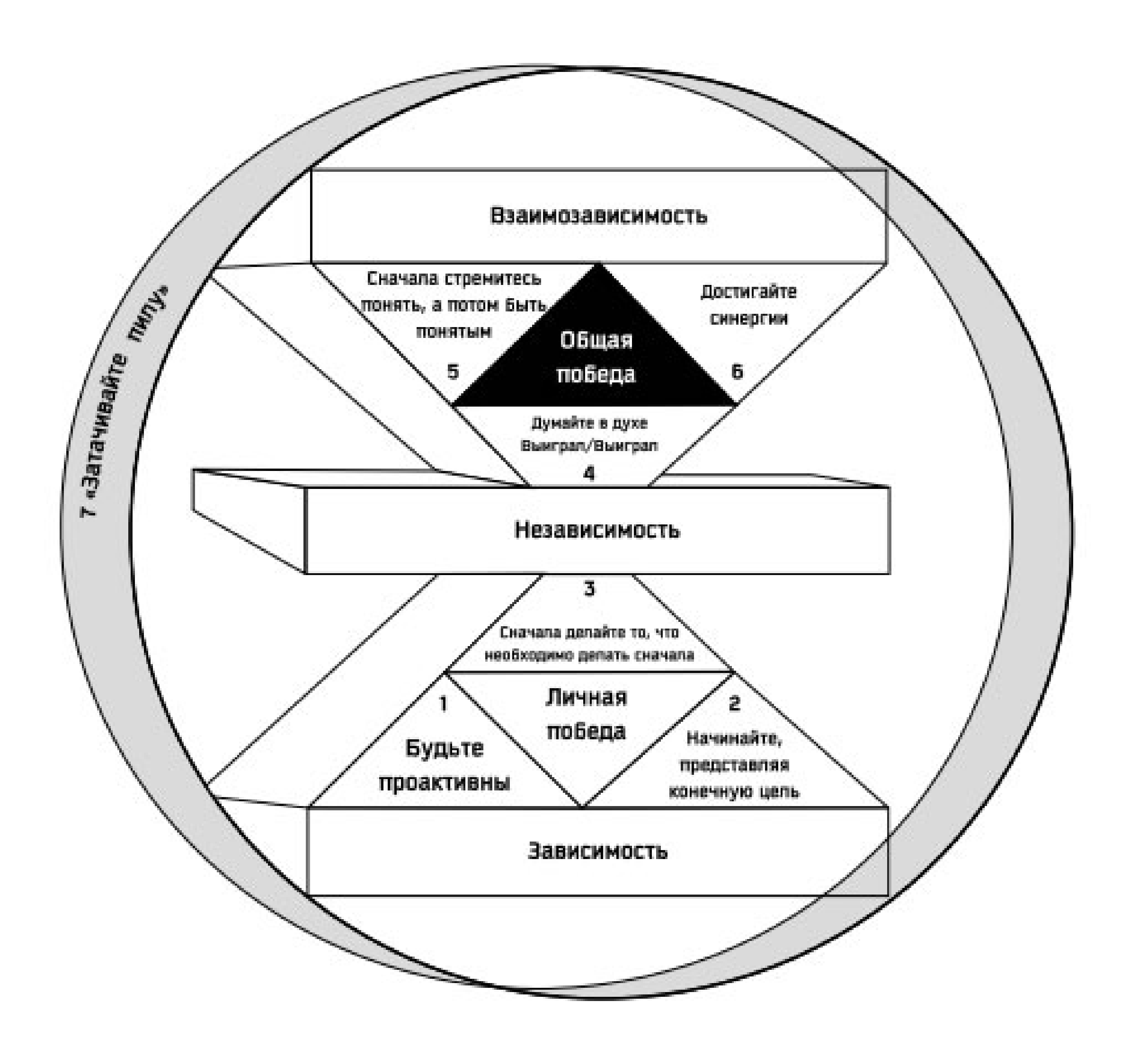
Воскресенье
Договоренности/обязательства
8
9
10
11
12
1
2
3
4
5
6
7
8
Вечер

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
Приоритеты на сегодня					
Договоренности/обязательства					
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Часть третья

Победа в сфере взаимодействий



Парадигмы взаимозависимости

Не может быть дружбы без доверия, а доверия — без порядочности.

Сэмюэл Джонсон

Прежде чем перейти к теме общей победы, нам следует вспомнить, что эффективная взаимозависимость может быть построена только на основе подлинной независимости. Личная победа предшествует общей победе. Сначала — алгебра, потом — дифференциальное исчисление.

Окидывая взглядом путь, пройденный от того места, где мы были, к тому месту, куда мы пришли, мы ясно видим, что не смогли бы достичь своей цели, не пройдя именно тем маршрутом, которым прошли. Сюда не ведут другие дороги, поэтому нет возможности сократить расстояние; сюда нельзя спуститься на парашюте. О неудачных попытках тех, кто пробовал это сделать, свидетельствует ландшафт, усеянный обломками их разрушенных отношений с другими людьми. Они пытались «впрыгнуть» в эффективные отношения, еще не созрев для этого, не обретя силы характера, способной их поддержать.

Но этого сделать нельзя. Вы должны пройти весь путь. Нельзя достичь успеха в отношениях с другими людьми, не заплатив необходимую цену за успех в отношениях с самим собой.

Несколько лет назад, когда я проводил семинар на океанском побережье в штате Орегон, ко мне подошел один из слушателей и сказал:

— Знаете, Стивен, я совершенно не получаю удовольствия от участия в этих семинарах!

Стоит ли говорить, что ему удалось полностью завладеть моим вниманием!

— Здесь такие интересные люди, — продолжал он, — изумительная природа и море, и все так замечательно! А я только сижу и мучительно жду вечера, когда позвонит жена и начнет терзать меня по телефону. Каждый раз, когда я куда-нибудь уезжаю, она учиняет мне допрос третьей степени. Где я сегодня завтракал и с кем? Все ли утро я провел на занятиях? Когда объявили перерыв на обед? С кем я обедал? О чем шел разговор? Что я делал после обеда? Как я развлекался вечером? С кем? О чем мы разговаривали?.. Но больше всего она хочет знать — хотя и не спрашивает об этом прямо, — кому

можно позвонить, чтобы проверить все, что я ей сказал. Каждый раз, когда я уезжаю, она буквально изводит меня своими допросами. Все это отравляет мое пребывание здесь. И мне это совершенно не нравится.

Этот человек и впрямь выглядел несчастным. Мы поговорили еще немного, и вдруг он произнес весьма интересную фразу:

— Видите ли, она прекрасно знает, какие вопросы задавать. — Он несколько сконфузился. — Ведь мы с ней познакомились на одном из подобных семинаров… Тогда я был женат на другой женщине!

Осмыслив значение этих слов, я сказал:

— Вы, похоже, сторонник быстрых решений, не так ли?

— Что вы имеете в виду?

— Ну, вы бы хотели взять отвертку, вскрыть жене голову и подрегулировать ее отношение к происходящему, да?

— Ну, разумеется, я бы хотел, чтобы ее отношение изменилось! — воскликнул мужчина. — По-моему, глупо с ее стороны постоянно так меня изводить.

— Друг мой, — сказал я, — вы не можете с помощью слов вывести себя из тупика, в который загнали себя своими поступками!

Здесь мы имеем дело с драматическим, фундаментальным сдвигом парадигмы. Вы можете попытаться улучшить свои отношения с другими, используя особые приемы и техники. Но при этом вы можете повредить жизненно важные основы своего характера. Не может быть плодов, если нет корней. Это принцип очередности: личная победа предшествует общественной. Самоуправление и самодисциплина являются основой хороших отношений с другими людьми.

Говорят, что, прежде чем уважать других, надо научиться уважать себя. На мой взгляд, эта мысль содержит рациональное зерно. Но если вы себя не знаете, если не контролируете себя, если не способны собой управлять, то вам очень трудно уважать себя. Ваше уважение в этом случае может быть лишь краткосрочным и поверхностным, сходным с самовнушением. Настоящее самоуважение проистекает из умения владеть собой, из истинной независимости. А это составляет суть навыков 1, 2 и 3. Независимость — это достижение. Взаимозависимость — это выбор, который могут сделать только независимые люди. Пока мы не пожелаем достичь настоящей независимости, бессмысленно развивать свои навыки отношений с людьми. Попытаться, конечно, можно. Можно даже добиться некоторого успеха, когда над головой безоблачное небо. Но едва настанут тяжелые времена — а они обязательно настанут, — как окажется, что у нас нет фундамента, на котором все должно держаться.

Наиболее важный элемент, который мы закладываем в любые отношения, — это не то, что мы говорим или что мы делаем, а то, каковы мы сами. И если наши слова и наши действия основываются в большей степени на поверхностной технике человеческих отношений (этике личности), а не на нашей внутренней сущности (этике характера), окружающие почувствуют фальшь. Попросту говоря, тогда мы не сможем создать и поддерживать основу, необходимую для эффективной взаимозависимости.

Изменить характер взаимодействия между людьми могут только такие техники и приемы, которые естественным образом проистекают из истинно независимого характера. Поэтому строительство любых отношений начинается внутри нас самих, внутри нашего круга влияния, в нашем собственном характере. Только став независимыми — проактивными, сосредоточенными на верных принципах, движимыми ценностями и способными организовать свою жизнь и действовать в соответствии с приоритетами, мы можем решить стать взаимозависимыми — способными строить многосторонние, прочные, высокоэффективные отношения с другими людьми.

Заглядывая вперед, мы понимаем, что вступаем в область иного измерения. Взаимозависимость открывает целые миры новых возможностей для глубоких, исполненных смысла отношений, для возрастающей в геометрической прогрессии продуктивности, для служения, внесения личного вклада, для просвещения и развития. Но при этом именно взаимозависимость способна причинить самую острую боль, привести к жестокому разочарованию, возвести непреодолимые препятствия на пути к счастью и успеху.

Можно долгие годы жить с хронической болью, вызванной отсутствием видения, лидерства или управления в нашей личной жизни. Мы ощущаем смутное неудобство и беспокойство и порой предпринимаем какие-то шаги, чтобы хотя бы на время заглушить боль. Но эта болезнь хроническая, и мы постепенно приспосабливаемся к ней, привыкаем с ней жить.

Однако стоит возникнуть проблемам в отношениях с другими людьми, как мы начинаем испытывать действительно сильные страдания, от которых страстно желаем избавиться. Вот тогда мы и предпринимаем попытки лечить симптомы, используя средства из арсенала этики личности — вроде «социального пластыря» или «аспирина». Нам невдомек, что эта резкая боль — следствие более глубокой, хронической проблемы. И пока мы не переключим свое внимание с симптомов на саму проблему, наши усилия будут оставаться непродуктивными. Единственное, в чем мы преуспеем, так это в том, чтобы загнать свою хроническую болезнь еще глубже внутрь. А теперь, поскольку мы заговорили об эффективном взаимодействии с другими людьми, давайте вернемся к нашему определению эффективности. Мы сказали, что это P/PC-баланс, фундаментальная концепция, лежащая в основе истории о гусыне и золотых яйцах.

Во взаимозависимой ситуации золотыми яйцами являются эффективность, синергия и результаты, порожденные открытой коммуникацией и позитивным взаимодействием с другими людьми. И чтобы получать такие яйца регулярно, мы должны заботиться о гусыне. Мы должны создавать и беречь отношения, которые делают такие результаты реальными.

Итак, прежде чем мы спустимся со своего наблюдательного пункта и приступим к обсуждению навыков 4, 5 и 6, я бы хотел познакомить вас с метафорой, которая будет очень полезна при описании природы отношений и определении сути P/PC-баланса в условиях взаимозависимой реальности.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БАНКОВСКИЙ СЧЕТ

Всем известно, что такое банковский счет. Мы открываем счет в банке, чтобы сформировать некий резерв, из которого при необходимости можно черпать средства. Эмоциональный банковский счет — метафора, обозначающая уровень доверия, который был достигнут в отношениях между людьми. Это чувство уверенности и надежности, которое вы испытываете по поводу отношений с другим человеком.

Когда я посредством уважительного, доброго и честного отношения к вам и в выполнение своих обязательств делаю вклад на наш с вами эмоциональный банковский счет, тем самым я создаю резерв. Ваше доверие ко мне возрастает, и я при необходимости могу неоднократно им воспользоваться. Даже если я совершу ошибку, этот уровень доверия, этот эмоциональный резерв сможет ее компенсировать. Даже если я буду выражаться не очень ясно, вы все равно поймете меня правильно. Вы не станете цепляться к моим словам. Когда счет доверия высок, общение бывает легким и эффективным.

Но если мне свойственно проявлять неуважение, быть невежливым, обрывать вас, раздражаться с пол-оборота, игнорировать вас, критиковать ваши поступки, злоупотреблять вашим доверием, угрожать вам или строить из себя этакого божка, от которого зависит ваша жизнь, то постепенно мой эмоциональный банковский счет иссякает. Уровень доверия снижается до минимума. Есть ли у меня какая-то надежда на понимание в этом случае?

Никакой! Я иду по минному полю. Я должен быть предельно осторожным в своих высказываниях. Я взвешиваю каждое слово. Я постоянно нахожусь в напряжении. Я должен все помнить. Я занят политикой и обеспечением тыла. В таких условиях существуют многие организации. В таких условиях существуют многие семьи. В таких условиях существуют многие супружеские пары.

Если резерв доверия не пополняется постоянными вкладами, супружеские отношения разрушаются. Полное и естественное взаимопонимание сменяется приспособлением, когда двое людей попросту пытаются жить независимыми жизнями, соблюдая внешнюю уважительность и взаимную терпимость. Их отношения, продолжая разрушаться, могут привести к враждебности и необходимости перейти к обороне. Позиция «сражайся или сдавайся» ведет к словесным баталиям, хлопанью дверями, прекращению общения, эмоциональным потерям и жалости к самому себе. Это может привести к развязыванию холодной войны, сдерживаемой лишь наличием детей, сексом, общественным мнением или заботой об имидже. Или же все может закончиться открытыми военными действиями в зале суда, где ожесточенные, опустошающие душу схватки могут продолжаться годами и выражаться в бесконечном перечислении грехов бывших супругов.

А ведь мы говорим о наиболее интимных, потенциально самых богатых, приносящих наибольшую радость и удовлетворение, самых продуктивных отношениях, возможных между двумя людьми на этой земле!

P/PC-маяк никогда не меняет своего положения. Мы можем либо

разбиться о него, либо воспользоваться им как путеводной звездой.

Самые прочные наши отношения — такие, как брак, — требуют от нас постоянных вложений. В условиях новых ожиданий прежние вклады улетучиваются. Если вы неожиданно встречаетесь со старым школьным товарищем, с которым не виделись много лет, вы можете начать с того места, на котором прервалось ваше общение, поскольку прежние вклады не исчезли, они были «заморожены». Но ваши счета в отношении тех людей, с которыми вы взаимодействуете регулярно, требуют постоянного пополнения.

В некоторых случаях происходят автоматические снятия со счета, связанные с вашим ежедневным общением с другими людьми или с их представлением о вас, о которых вы даже можете не подозревать. Особенно это характерно для отношений с детьми-подростками.

Предположим, у вас есть сын-подросток и, как правило, вы разговариваете с ним следующим образом: «Прибери комнату! Застегни рубашку! Выключи радио! Пойди постригись! И не забудь вынести мусор!» Через какое-то время снятия со счета намного превысят ваши вложения.

Теперь предположим, что вашему сыну предстоит принять какое-то важное решение, которое повлияет на всю его последующую жизнь. Но уровень доверия к вам так низок, а процесс общения настолько закрыт, формален и не приносит удовлетворения, что сын просто не пожелает открыться для вашего совета. Возможно, у вас есть знания и мудрость, необходимые, чтобы помочь ему, но, поскольку ваш счет исчерпан, сын сам примет решение, основанное на эмоциях и нацеленное на краткосрочные результаты, которое в долгосрочной перспективе может привести к множеству негативных последствий.

Для взаимодействия в таких тонких вопросах вам необходим позитивный баланс. Что же вам предпринять? Что произойдет, если вы начнете делать вклады в ваши отношения с сыном? Возможно, вам представится случай сделать для сына что-то хорошее: принести домой журнал по скейтбордингу, если он этим интересуется, или просто подойти к нему, когда он выполняет какое-то сложное задание, и предложить помощь. Вы можете предложить ему вместе сходить в кино или поесть мороженого. Не исключено, что самый ценный вклад вы можете внести тем, что просто выслушаете его без критики, проповедей и примеров из личного опыта. Просто слушайте и старайтесь понять. Дайте ему почувствовать вашу заботу о нем и то, что вы воспринимаете его как личность.

Вполне возможно, что вначале он не откликнется. Он даже может отнестись к происходящему с подозрением: «Что это папа задумал на сей раз? Какой прием пытается использовать мама?» Но если вклады начнут поступать регулярно, они в конце концов сделают свое дело. Счет доверия начнет восстанавливаться.

Помните о том, что быстрые решения — это всего лишь мираж. Создание и налаживание отношений требует длительного времени. Если, не получив желаемого отклика или благодарности, вы проявите нетерпение, то тем самым вы произведете колоссальное снятие с вашего счета, перечеркнув все хорошее, что успели сделать. «После всего, что мы для тебя сделали, после

всех жертв, которые мы принесли, как ты можешь быть таким неблагодарным? Мы хотели, чтобы все было по-хорошему, а ты так себя ведешь! Уму непостижимо!»

Очень трудно быть терпеливым. Требуется характер, чтобы быть проактивным, фокусироваться на своем круге влияния и заботливо ухаживать за ростками, а не «выдергивать цветы из земли, чтобы посмотреть, в порядке ли корни».

Быстрых решений действительно не существует. Создание и поддержание отношений — это долгосрочные вклады.

ШЕСТЬ ГЛАВНЫХ ВКЛАДОВ

Позвольте назвать шесть главных вкладов, которые пополняют ваш эмоциональный банковский счет.

Понимание

Стремление понять другого человека — это, пожалуй, один из самых существенных вкладов, который вы можете сделать и который является ключом ко всем остальным вкладам. Вы просто не будете знать, что именно является вкладом для данного человека, пока не поймете его. То, что представляется вкладом вам самому, — погулять вместе и обсудить различные вопросы, сходить в кафе-мороженое, поработать над совместным проектом — может не расцениваться в качестве вклада другим человеком. Это даже может повлечь за собой снятие со счета, в случае если не затрагивает глубинных интересов и потребностей человека.

То, что для одного человека является делом всей его жизни, может ровным счетом ничего не значить для другого. Если вы хотите сделать вклад, нужно, чтобы то, что является важным для другого человека, было для вас настолько же важным, насколько для вас важен сам этот человек. Ваш шестилетний ребенок может обратиться к вам с какой-то ерундой, с его точки зрения очень важной, как раз в то время, когда вы заняты работой, имеющей для вас первостепенное значение. Потребуется применить навык 2, чтобы понять и переориентировать себя на ценности другого человека, и навык 3, чтобы подчинить свой план приоритетам этого человека. Признавая ценность того, что другой человек хочет вам сообщить, вы показываете ему, что понимаете его, и тем самым ощутимо пополняете свой эмоциональный банковский счет.

Сын одного моего друга страстно любил бейсбол, сам же мой друг никакого интереса к этой игре не испытывал. Но однажды летом он свозил своего сына в своеобразное турне, в ходе которого они посетили по одному матчу с участием каждой из ведущих команд. Вся поездка заняла полтора месяца и обошлась недешево, однако стала мощной основой для укрепления их отношений.

По возвращении домой моего друга спросили:

— Неужели вы так сильно любите бейсбол?

— Нет, — отвечал он, — но я так сильно люблю своего сына.

У другого моего приятеля — преподавателя колледжа — были ужасные отношения с сыном-подростком. Вся жизнь этого человека была связана с академическим миром, и он считал, что его сын понапрасну тратит время, работая руками, вместо того чтобы развивать свой интеллект. В результате приятель буквально терроризировал мальчика, а в моменты раскаяния делал вклады, которые не имели для того никакой ценности. Более того, дружеские жесты отца превращались в огромные снятия со счета, поскольку мальчик воспринимал их как новую форму проявления отчужденности, сравнения и осуждения. Их отношения становились все хуже, и это разрывало сердце отца.

Однажды я поделился с этим приятелем принципом, в соответствии с которым нужно сделать так, чтобы то, что важно для другого человека, стало для вас настолько же важным, насколько важен сам этот человек. Он воспринял это всем сердцем и предложил сыну построить вокруг их дома Великую Китайскую стену в миниатюре. Проект захватил их обоих и потребовал значительных усилий. Они плечом к плечу трудились над его реализацией в течение полутора лет.

Благодаря такому опыту единения сын преодолел сложный период в своей жизни, и у него появилось желание заняться своим интеллектуальным развитием. Но настоящее достижение заключалось в поразительном изменении взаимоотношений отца и сына. Вместо болевой точки они сделались для обоих источником радости и силы.

***

Мы склонны судить о желаниях и потребностях других людей, исходя из собственного жизненного опыта. Мы проецируем наши намерения на поведение других. Мы определяем, что является вкладом, опираясь на наши собственные потребности и желания, которые мы имеем в настоящее время либо имели тогда, когда были в том же возрасте или находились на той же жизненной стадии. Если другие люди не воспринимают наши усилия как вклад, мы склонны считать, что нашими благими намерениями пренебрегают, и прекращаем дальнейшие попытки.

Золотое правило гласит: «Поступайте по отношению к другим людям так, как хотели бы, чтобы они поступали по отношению к вам». Хотя и кажется, что значение этих слов лежит на поверхности — делай так, как хочешь, чтобы делали другие, — я все же думаю, что в них заключен более глубокий смысл: нужно понять другого человека так, как вы сами хотели бы быть понятым, и затем обращаться с ним в соответствии с этим пониманием. Как заметил один родитель, добившийся больших успехов в воспитании: «Обращайтесь с детьми одинаково: каждому обеспечьте индивидуальный подход».

Внимание к мелочам

Небольшие знаки внимания и проявления доброго, заботливого отношения

имеют очень большое значение для пополнения эмоционального банковского счета. И наоборот, даже незначительные проявления невежливости, недоброжелательности и неуважения могут повлечь за собой значительное снятие со счета. В отношениях между людьми мелочей не бывает.

Как-то мы проводили вечер вместе с двумя нашими сыновьями. Это было заранее спланированное мероприятие: вначале физическая разминка на свежем воздухе, соревнования по реслингу, затем хотдог, лимонад и кино — полный комплект. Во время сеанса Шон, которому тогда было четыре года, уснул в своем кресле. Его старший брат — шестилетний Стивен — бодрствовал, и мы с ним досмотрели фильм до конца. Потом я подхватил Шона на руки, отнес в машину и уложил на заднее сиденье. В тот вечер было очень холодно, поэтому я снял с себя пальто и заботливо укрыл малыша. Когда мы приехали домой, я быстро отнес Шона в дом и уложил его в постель. Стивен тем временем натянул пижаму и, почистив зубы, лег в постель. Я прилег рядом с ним, чтобы обсудить впечатления этого вечера.

— Тебе понравилось, Стивен?

— Понравилось, — ответил он.

— Тебе было весело?

— Да.

— Что тебе понравилось больше всего?

— Не знаю. Наверное, прыжки на батуте.

— Да, это было здорово — кувыркаться, выделывать всякие штуки в воздухе! Правда?

Не получив ответа, я вдруг понял, что говорю один. Я недоумевал, почему Стивен, обычно живо реагирующий на происходящее, так немногословен. Что-то здесь не так: слишком молчалив он был на обратном пути и чересчур охотно отправился в постель.

Вдруг Стивен отвернулся к стене. Я очень удивился и, приподнявшись, заглянул ему в глаза. Они были полны слез.

— Что с тобой, милый? Что случилось?

Сын повернулся ко мне, и я почувствовал, что ему стыдно за свои слезы, за дрожащие губы и подбородок.

— Скажи, папа, если бы мне было холодно, ты бы меня тоже укрыл своим пальто?

Из всех событий вечера самым главным для него стал этот маленький знак человеческой доброты — естественное и спонтанное выражение любви к его младшему брату.

Каким важным уроком лично для меня был и до сих пор остается тот случай! В действительности люди очень чувствительны, очень ранимы. Я не думаю, что это проходит с годами, исчезает с опытом. Даже под самой суровой и грубой оболочкой порой скрываются нежная душа и чуткое сердце.

Выполнение обязательств

Выполнение обязательств или обещаний — очень эффективный способ пополнения эмоционального банковского счета, и, наоборот, нарушение

обещания окажет на его состояние самое негативное воздействие. Действительно, ничто не нанесет вашему счету такой ощутимый ущерб, как невыполненное обещание, которое кому-то казалось очень важным. И вероятно, в следующий раз вам уже не поверят. Люди склонны строить свои планы на основе данных им обещаний, особенно если они касаются жизненно важных вопросов.

Как отец я задался целью никогда не обещать своим детям того, что не смогу выполнить. Поэтому я стараюсь давать обещания очень осторожно и скупо, предварительно учитывая все возможные обстоятельства, которые могут помешать их выполнению.

Случается и так, что, несмотря на все мои усилия, возникает ситуация, в которой выполнять данное обещание неразумно или невозможно. Но я не могу пренебречь им и либо все-таки выполняю его, либо честно рассказываю о создавшемся положении человеку, которому дал обещание, с просьбой освободить меня от необходимости его выполнения.

Я уверен, что, если вы воспитаете в себе навык выполнять данные вами обещания, вы возведете мосты доверия через пропасти непонимания в ваших отношениях с детьми. И тогда, если ваш ребенок захочет сделать то, чего, с вашей точки зрения, делать не стоит, поскольку вы с высоты своего жизненного опыта предвидите последствия, о которых он не догадывается, вы можете просто сказать ему:

— Сынок, если ты сделаешь это вот так-то, я обещаю тебе, что результат будет таким-то.

И если ребенок привык верить вашим словам, он прислушается к вашему совету.

Прояснение ожиданий

Представьте себе, что произойдет, если у вас с вашим начальником окажется разное представление о том, в чьи обязанности входит составление должностной инструкции.

— Когда я смогу получить свою должностную инструкцию? — спрашиваете вы.

— Я жду, что вы сами придете ко мне с соответствующими предложениями и мы вместе их обсудим, — отвечает ваш начальник.

— Но я считал, что определение содержания моей работы входит в ваши обязанности.

— Ничего подобного! Разве вы не помните? С самого начала я предупредил вас: то, как вы будете выполнять свою работу, полностью зависит от вас!

— Я думал, вы имеете в виду, что от меня зависит качество моей работы. Но я даже не знаю, в чем именно она заключается!

Неясность ожиданий, касающихся целей, также снижает качество общения и подрывает доверие.

— Я сделал все точно так, как вы сказали. Вот мой отчет.

— Мне не нужен ваш отчет. Ваша задача заключалась в том, чтобы решить

эту проблему, а не анализировать ее и составлять отчет.

— Мне казалось, что цель заключалась в поиске подхода к решению проблемы, так чтобы можно было поручить дальнейшую работу исполнителям.

Всем нам неоднократно приходилось участвовать в подобных разговорах.

— Так ведь вы сказали…

— Ничего подобного! Я сказал…

— Да что вы! Вы вовсе не говорили, чтобы я…

— Да нет же, говорил! Я ясно сказал…

— Вы даже не упоминали о…

— Как! Именно в этом и заключалась наша договоренность…

Причина почти всех трудностей, возникающих в отношениях, кроется в противоречивости или неопределенности ожиданий, связанных с ролями и целями. Решаем ли мы вопрос о том, кто за что отвечает на работе, просим ли дочь, чтобы она убралась в своей комнате, или обсуждаем, кто должен кормить рыбок и выносить мусор, — мы можем быть уверены, что неопределенные ожидания приведут к непониманию, разочарованию и утрате доверия.

Часто ожидания бывают скрытыми. Люди могут их не формулировать, не высказывать открыто и тем не менее ориентироваться на них в определенных ситуациях. Скажем, при вступлении в брак и мужчина, и женщина имеют скрытые ожидания в отношении ролей друг друга. Хотя эти ожидания не обсуждались, а порой даже не были осознаны, их осуществление обеспечивает колоссальный вклад в отношения, а неосуществление влечет за собой снятие со счета.

Вот почему так важно, чтобы при наступлении новой ситуации все ожидания были четко сформулированы. Дело в том, что люди судят друг о друге, исходя из своих ожиданий. Стоит им почувствовать, что они обманулись в своих главных ожиданиях, и резерв доверия уменьшится. Таким образом, мы сами создаем множество негативных ситуаций, предполагая, будто наши ожидания очевидны и другие люди их поняли и разделяют.

Прояснение имеющихся ожиданий с самого начала — хороший вклад в отношения. Для этого на первом этапе потребуется потратить некоторое время и приложить определенные усилия, но впоследствии это вложение обернется значительной экономией и того, и другого. Если ожидания не ясны и не разделяются, то включаются эмоции и простое недопонимание перерастает в конфликт и приводит к столкновению характеров и разрыву отношений.

Иногда для прояснения ожиданий требуется большое мужество. Ведь проще поступать так, словно никаких различий не существует, и надеяться, что все уладится само собой, чем смотреть правде в глаза и совместно вырабатывать согласованный свод ожиданий.

Проявление цельности личности

Цельность личности человека порождает доверие и является основой

множества других вкладов на эмоциональный банковский счет.

Недостаток цельности может подорвать практически любые усилия по созданию счета высокого доверия. Если по своей натуре вы двуличны, то, как бы вы ни стремились понять другого человека, уделять внимание мелочам, выполнять обещания, прояснять и оправдывать ожидания, — вы так и не сумеете накопить желаемого резерва доверия.

Цельность включает честность, но она шире этого понятия. Быть честным — это значит говорить правду, обеспечивать соответствие наших слов реальности. Быть цельным — это обеспечивать соответствие реальности нашим словам, т.е. выполнять обещания и оправдывать ожидания. Для этого требуются цельный характер и согласие — главным образом с самим собой, но также и с жизненной реальностью. Одно из важнейших проявлений цельности — это лояльность к отсутствующим. Проявляя лояльность к тем, кто отсутствует, вы приобретаете доверие присутствующих.

Предположим, мы с вами разговариваем наедине и оба критикуем своего руководителя, чего никогда не осмелились бы сделать в его присутствии. А что произойдет, если у нас с вами случится размолвка? Вы прекрасно знаете, что я буду с кем-то обсуждать ваши недостатки. Именно этим мы с вами занимались за спиной своего руководителя. Вы знаете мою натуру. В лицо я говорю приятные вещи, а за спиной злословлю. Вы видели, как я умею это делать.

Это и есть суть двуличия. Создает ли это резерв доверия на моем счете в отношениях с вами?

А теперь представьте себе, что вы начинаете критиковать нашего начальника, а я, заявив, что согласен с содержанием некоторых ваших аргументов, предлагаю пойти прямо к нему и рассказать о том, что, на наш взгляд, нужно делать по-другому для улучшения ситуации. Какой реакции вы теперь можете ожидать от меня в случае, если кто-то при мне начнет критиковать вас за вашей спиной?

Еще пример. Предположим, стремясь установить с вами дружеские отношения, я рассказываю вам то, что мне по секрету рассказал кто-то другой.

— Мне не следовало бы вам этого рассказывать, — говорю вам я, — но поскольку вы мой друг…

Может ли это предательство интересов другого человека способствовать росту вашего доверия ко мне? Не задумаетесь ли вы о судьбе той информации, которой сами делились со мной по секрету? Может быть, она тоже стала достоянием других людей?

Может показаться, что подобным поведением вы делаете вклад на счет ваших отношений с человеком, который находится рядом с вами. Но на самом деле это снятие со счета, поскольку вы своими поступками демонстрируете отсутствие цельности личности. В качестве золотых яиц вы можете получить временное удовлетворение от того, что дискредитируете кого-то или выдаете информацию, предназначенную не для всех, но ведь при этом вы будете душить гусыню, подрывать отношения, которые могли бы доставить вам много радости в будущем.

Цельность во взаимозависимой реальности означает, что в отношениях со всеми вы руководствуетесь одной и той же системой принципов. Если вы

будете поступать таким образом, люди начнут вам доверять. Поначалу их может испугать открытое противостояние, которое иногда становится результатом такой цельности. Оно требует значительного мужества, а многие предпочитают идти по линии наименьшего сопротивления — унижать, критиковать, выдавать чужие тайны или злословить о ком-то за спиной. Но со временем, если в отношениях с людьми вы проявляете честность, открытость и доброту, они станут вам доверять. Вы в достаточной степени заботитесь о людях, чтобы иметь право на противостояние. Говорят, что доверие — это даже больше, чем любовь. И я убежден, что если вам будут доверять, то вас будут и любить.

Когда мой сын Джошуа был совсем маленьким, он постоянно задавал мне один и тот же переворачивающий душу вопрос. Он был очень раним и очень открыт, а наши отношения были настолько честными и искренними, что всякий раз, когда я слишком резко реагировал на чье-то поведение или проявлял нетерпение и недоброжелательность, он заглядывал мне в глаза и спрашивал: «Папа, ты меня любишь?» Если папа поступает недостойно по отношению к кому-то, думал он, не может ли случиться, что точно так же он поступит и по отношению ко мне?

Как педагог и как отец я пришел к выводу, что ключом к сердцам девяноста девяти человек является наше отношение к сотому — тому, кто испытывает наше терпение и портит нам настроение. Именно любовь и затраты сил на этого одного студента или этого одного ребенка отражают нашу любовь к другим. То, как вы относитесь к одному, говорит о том, как вы относитесь к остальным девяноста девяти, поскольку в конечном счете каждый из них — единственный.

Помимо всего прочего цельность означает отказ от отношений, проникнутых обманом и вероломством или унижающих человеческое достоинство. Согласно одному из определений, «ложь — это любой вид общения с намерением обмануть». В чем бы ни выражалось наше общение — в словах или поведении, — если мы обладаем цельными личностями, обман не может быть нашим намерением.

Принесение искренних извинений при снятии со счета

Если мы произвели снятие с эмоционального банковского счета, мы должны извиниться, причем сделать это искренне. Значительного пополнения счета можно добиться искренними признаниями:

— Я был не прав.

— Я поступил нехорошо.

— Я проявил неуважение.

— Я вас обидел и очень об этом сожалею.

— Я поставил вас в неловкое положение в присутствии ваших друзей. Я не должен был этого говорить. Прошу простить меня.

Чтобы от всего сердца, а не просто из чувства жалости попросить прощения, требуется большая сила характера. Чтобы выразить действительно искреннее сожаление, необходимо самообладание и глубокое ощущение

внутренней безопасности, основанное на фундаментальных принципах и ценностях.

Люди, у которых чувство внутренней безопасности развито слабо, искренне извиниться не способны. Это делает их слишком беззащитными. Они уверены, что тем самым проявляют слабость, и боятся, что другие воспользуются этим и получат преимущество. Их безопасность зависит от мнения других людей. Они беспокоятся о том, что о них могут подумать. Кроме того, они нуждаются в одобрении своих поступков. Свои ошибки они оправдывают ошибками других, а если и извиняются, то неискренне.

«Если уж решил кланяться, кланяйся ниже!» — гласит восточная мудрость. «Плати все до последней монеты!» — говорит христианская мораль. Чтобы стать вкладом, извинение должно быть искренним. И воспринято оно должно быть как искреннее.

Лео Роскин учил: «Жестоки именно слабые. Мягкости следует ждать только от сильных».

Как-то я сидел в своем кабинете и писал, в частности, на тему терпения. А по коридору в это время взад-вперед с шумом бегали мальчишки, оттуда доносились громкие удары, и мое собственное терпение было на исходе.

Вдруг мой сын Дэвид стал колотить в дверь ванной и истошно кричать: «Пусти меня! Пусти меня!»

Я выбежал из кабинета и набросился на него с гневной тирадой:

— Ты что, Дэвид, не понимаешь, как ты мне мешаешь? Ты знаешь, как трудно сосредоточиться для творческой работы? Немедленно ступай к себе в комнату и сиди там, пока не научишься вести себя как следует!

Сын понуро поплелся к себе и закрыл дверь. Повернувшись к остальным, я обнаружил, что дело обстоит не так, как я себе представлял. Оказывается, дети играли в нашем широченном коридоре в футбол и одному из них локтем разбили губу. Мальчик лежал на полу, и изо рта у него текла кровь. Как выяснилось, Дэвид помчался в ванную за мокрым полотенцем. Но в это время его сестра Мария принимала душ и не хотела открывать дверь. Как только я понял, что совершенно превратно истолковал всю ситуацию и переборщил, я немедленно пошел к Дэвиду просить прощения.

Не успел я открыть дверь, как он сказал мне:

— Я тебя не прощу!

— Но почему, родной? — воскликнул я. — Честное слово, я не знал, что ты старался помочь брату. Почему ты не хочешь простить меня?

— Да потому, что ты уже говорил это на прошлой неделе! — ответил он.

Это следовало понимать таким образом: «Папа, ты израсходовал свой кредит доверия, и никакие слова не помогут тебе выбраться из тупика, в который ты сам загнал себя своими поступками».

Искренние извинения — это вклады. Повторяющиеся извинения, воспринимаемые как неискренние, влекут за собой снятие со счета. И все это отражается на характере наших отношений с другими людьми.

Одно дело — совершить ошибку, и совершенно другое — не признать ее. Люди простят ошибку, поскольку ошибки обычно являются следствием неверных суждений, выводов. Но людям трудно простить ошибки, идущие от

злого умысла, от недобрых побуждений, от гордыни, мешающей признать свой промах.

Законы любви и законы жизни

Когда нашим вкладом является безусловная любовь, когда мы живем по основным законам любви, мы побуждаем других жить по основным законам жизни. Иными словами, если мы по-настоящему, без всяких условий и скрытого расчета любим других людей, мы помогаем им чувствовать себя защищенными, спокойными, достойными, мы укрепляем в них веру в себя, в свою индивидуальность и цельность своей личности. Мы создаем благоприятные условия для их естественного развития. Мы облегчаем для них задачу жить в согласии с основными законами жизни — сотрудничеством, внесением личного вклада, самодисциплиной и цельностью. Мы помогаем им открыть все самое высокое и лучшее, что в них есть, и реализовать эти качества. Мы предоставляем другим свободу действовать в соответствии с их внутренними убеждениями, а не реагировать на заданные нами условия или ограничения. Это вовсе не означает, что мы поощряем вседозволенность или легко поддаемся влиянию — и то, и другое обернулось бы огромным списанием с нашего счета. Мы советуем, отстаиваем, устанавливаем ограничения и определяем последствия. И все-таки мы любим, несмотря ни на что.

Но когда мы нарушаем основные законы любви, когда мы отягощаем этот дар нагрузкой из скрытых помыслов и условий, тогда мы побуждаем других нарушать основные законы жизни. Мы вынуждаем других занять реактивную, оборонительную позицию, когда они ощущают потребность доказывать: «Я что-то значу сам по себе; я независим от тебя».

На самом деле они не являются независимыми, они контрзависимы — это еще одна форма зависимости, которая соответствует самой нижней стадии процесса постоянного совершенствования. Они становятся реактивными, в центре их жизненных интересов оказывается их враг. Они заботятся о защите своих «прав» и утверждении своей индивидуальности, а не о проактивном слушании и уважении собственных внутренних убеждений.

Бунтарство идет от сердца, а не от разума. Поэтому возможно только одно решение: делать вклады — постоянной, безусловной любовью.

Один мой знакомый, декан очень престижного колледжа[15], много лет откладывал деньги, чтобы его сын имел возможность в нем учиться, но, когда пришло время, мальчик отказался туда поступать. Отец был глубоко огорчен его отказом. Сам факт окончания его сыном такого учебного заведения был бы для того огромным преимуществом. К тому же учеба в нем уже стала традицией в их семье, три поколения которой окончили этот колледж. Отец умолял, настаивал, уговаривал. Он также пытался выслушать доводы сына, понять его, при этом не теряя надежды, что тот все-таки изменит свое решение.

Скрытой причиной нежелания сына поступать в данный колледж было ощущение им «условной» любви со стороны отца. Желание отца видеть сына

студентом этого учебного заведения перевешивало ту ценность, которой он наделял его как личность и как сына. Мальчик это чувствовал, и это было крайне опасно. Он боролся за свою индивидуальность и цельность своей личности, все более укрепляясь в своем решении не поступать в колледж и предпринимая усилия по обоснованию этого решения.

После долгих переживаний отец пошел на жертву, заявив о своем намерении отказаться от «условной» любви. Он знал, что сын может сделать выбор, противоречащий его желаниям. Но, несмотря на это, они с женой решили, что будут любить своего сына «безусловно», независимо от его окончательного решения. Им было нелегко на это пойти, поскольку хорошее образование занимало очень важное место в их иерархии ценностей и они с самого рождения сына откладывали деньги, мечтая о том, что когда-то и он будет учиться в этом колледже. Отец и мать прошли через сложнейший процесс переписывания своего сценария, изо всех сил стараясь постичь суть безусловной любви. Они беседовали с мальчиком, объясняли ему, что они делали и почему, и в конце концов настал момент, когда они смогли совершенно искренне сказать, что его решение нисколько не повлияет на их глубокую и безусловную родительскую любовь. Говоря это, они не пытались манипулировать сыном или исправить его. Они сделали это потому, что таково было логическое следствие развития их характеров. Тогда мальчик не придал их словам большого значения, но родители настолько развили в себе парадигму безусловной любви к сыну, что его реакция уже никак не могла повлиять на их отношение к нему. Через неделю сын заявил, что принял окончательное решение не поступать в колледж. Родители были уже готовы к этому и продолжали выказывать ему свою безусловную любовь. Все успокоились, жизнь пошла своим чередом.

Однако спустя короткое время произошла интересная вещь. Теперь, когда мальчик больше не ощущал необходимости отстаивать свою позицию, он заглянул поглубже в себя и понял, что на самом деле хочет учиться в колледже. Он подал заявление с просьбой допустить его к вступительным экзаменам, после чего сообщил об этом отцу, который и в данном случае продемонстрировал безусловную любовь, полностью одобрив решение сына. Приятель был счастлив, но это никак не изменило его отношения к сыну, ибо он и в самом деле научился любить его без каких-либо условий.

Бывший Генеральный Секретарь ООН Даг Хаммаршельд высказал однажды очень мудрую мысль: «Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем усердно трудиться ради спасения масс». Я понимаю это так, что можно отдавать почти все свое время тысячам людей и проектов, которые находятся «где-то там», и при этом не иметь глубоких, содержательных отношений со своей собственной женой, своим сыном-подростком или с коллегой, который работает с вами в тесном контакте. И для воссоздания этих отношений потребуется большее благородство вашего характера, большее смирение, мужество и сила, чем для того, чтобы продолжать отдавать все свое время всем тем людям и делам.

Вот уже четверть века консультируя различные организации, я постоянно вижу подтверждения справедливости этого высказывания. Многие проблемы

организаций связаны с проблемами во взаимоотношениях на самом верху — между двумя партнерами, между владельцем и президентом компании, между президентом и исполнительным директором. Действительно, для того чтобы признать существование этих проблем и решить их, требуется гораздо больше благородства, чем для того, чтобы продолжать самоотверженно трудиться над многочисленными проектами и ради миллионов незнакомых людей.

Впервые это высказывание Хаммаршельда попалось мне на глаза, когда я работал в одной организации, где два человека имели непроясненные ожидания в отношении друг друга. Этими двумя были мой ближайший помощник и я сам. Мне просто не хватило мужества противостоять несходству наших ожиданий относительно наших ролей, целей и ценностей, и особенно наших методов управления. Поэтому в течение нескольких месяцев я занимал компромиссную позицию, чтобы избежать открытой конфронтации. И все это время в каждом из нас накапливались отрицательные эмоции. Прочитав о том, что всецело посвятить себя одному человеку благороднее, чем старательно трудиться ради спасения масс, я стал вынашивать идею перестройки наших отношений.

Мне пришлось готовить себя к предстоящему шагу, так как я понимал, что выложить все начистоту, вскрыть проблему и достичь глубокого взаимопонимания и согласия будет нелегко. Помню, как меня буквально бросало в дрожь при мысли о предстоящем разговоре. Мой помощник был человеком с очень сильным характером, упорным, настойчивым и уверенным в своей правоте. Но вместе с тем я нуждался и в его силе, и в его способностях. Я опасался, что столкновение обострит наши с ним отношения и я лишусь его сильных сторон.

Я неоднократно мысленно проигрывал предстоящую встречу и в конце концов сумел сосредоточиться на принципах и перестал постоянно думать о том, что именно я сделаю и скажу. Я успокоился, обрел душевное равновесие и почувствовал в себе мужество, необходимое для того, чтобы наша беседа состоялась.

Когда мы наконец встретились, я, к своему огромному удивлению, обнаружил, что мой коллега пережил тот же мучительный процесс, что и я, и тоже был готов к разговору. С его стороны я не встретил ни жесткости, ни агрессивности.

Тем не менее наши с ним стили руководства серьезно различались, и это сказывалось на всей организации в целом. Мы оба признали наличие проблем, порожденных отсутствием между нами единства. После нескольких встреч мы уже могли совместно бороться с ключевыми проблемами. Мы открыто — одну за другой — выкладывали их на стол и обсуждали пути их решения в атмосфере глубокого взаимного уважения. Мы смогли создать сильную команду и построить подлинно дружеские отношения, что позволило значительно повысить эффективность нашей совместной работы.

Чтобы добиться единства, столь необходимого для достижения успеха в бизнесе, а также в семейных и супружеских отношениях, необходимы огромное личное мужество и сила характера. Никакими методами и приемами управления невозможно восполнить недостаток благородства

характера, которое так необходимо для развития человеческих отношений. Главные законы любви и жизни воплощаются нами на самом высоком уровне — на уровне индивидуального общения.

Р-ПРОБЛЕМЫ ЯВЛЯЮТСЯ РС-ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Описанный выше эпизод открыл мне еще одну мощную парадигму взаимозависимости. Она связана с тем, как мы воспринимаем проблемы. Месяцами я избегал столкновения с проблемой, видя в ней лишь источник раздражения и непреодолимое препятствие, мечтая, чтобы она разрешилась сама собой. Однако, как выяснилось, в самой этой проблеме была заключена возможность выстраивания глубоких отношений, позволивших нам создать сильную команду, участники которой поддерживали и дополняли друг друга.

Я считаю, что во взаимозависимой ситуации всякая Р-проблема является РС-возможностью — шансом создать такой эмоциональный банковский счет, который серьезно повлияет на взаимозависимые результаты.

Если родители рассматривают проблемы, связанные с детьми, как возможность построения отношений, а не как источник негативных эмоций и постоянного раздражения, то это в корне меняет суть взаимодействия «родитель — ребенок». Родители с большим желанием и даже с радостью будут стремиться глубже понять своих детей и помочь им. Когда ребенок обращается к ним за помощью, родители, вместо того чтобы подумать: «О нет! Только не еще одна проблема!» — опираются на парадигму: «Для меня это хорошая возможность помочь моему ребенку и сделать вклад в наши с ним отношения!» Многие взаимодействия из транзакционных превращаются в трансформирующие, и когда дети начинают чувствовать, насколько серьезно родители относятся к их проблемам и к ним самим, происходит формирование прочных уз любви и доверия.

Такой же силой эта парадигма обладает и в бизнесе. Благодаря ей одна сеть универмагов завоевала огромную популярность среди покупателей. Каждый раз, когда покупатель обращается в универмаг с какой-то проблемой, пусть даже самой незначительной, его служащие относятся к ней как к возможности для установления более тесных отношений с покупателем. Они реагируют на проблему с огромным желанием помочь покупателю, сделать так, чтобы он остался доволен. Они настолько вежливы, предупредительны и услужливы, что большинство покупателей даже не думает о том, чтобы пойти за покупками в другой магазин.

Признав, что Р/РС-баланс является необходимым условием эффективности во взаимозависимой реальности, мы сможем относиться к своим проблемам как к возможности для развития РС.

НАВЫКИ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Познакомившись с парадигмой эмоционального банковского счета, мы можем перейти к навыкам общей победы, к навыкам успешной совместной работы с другими людьми. Изучая эти навыки, мы увидим, как они

взаимодействуют друг с другом, создавая эффективную взаимозависимость. Мы также увидим, насколько глубоко укоренились в нас другие, неэффективные модели мышления и поведения.

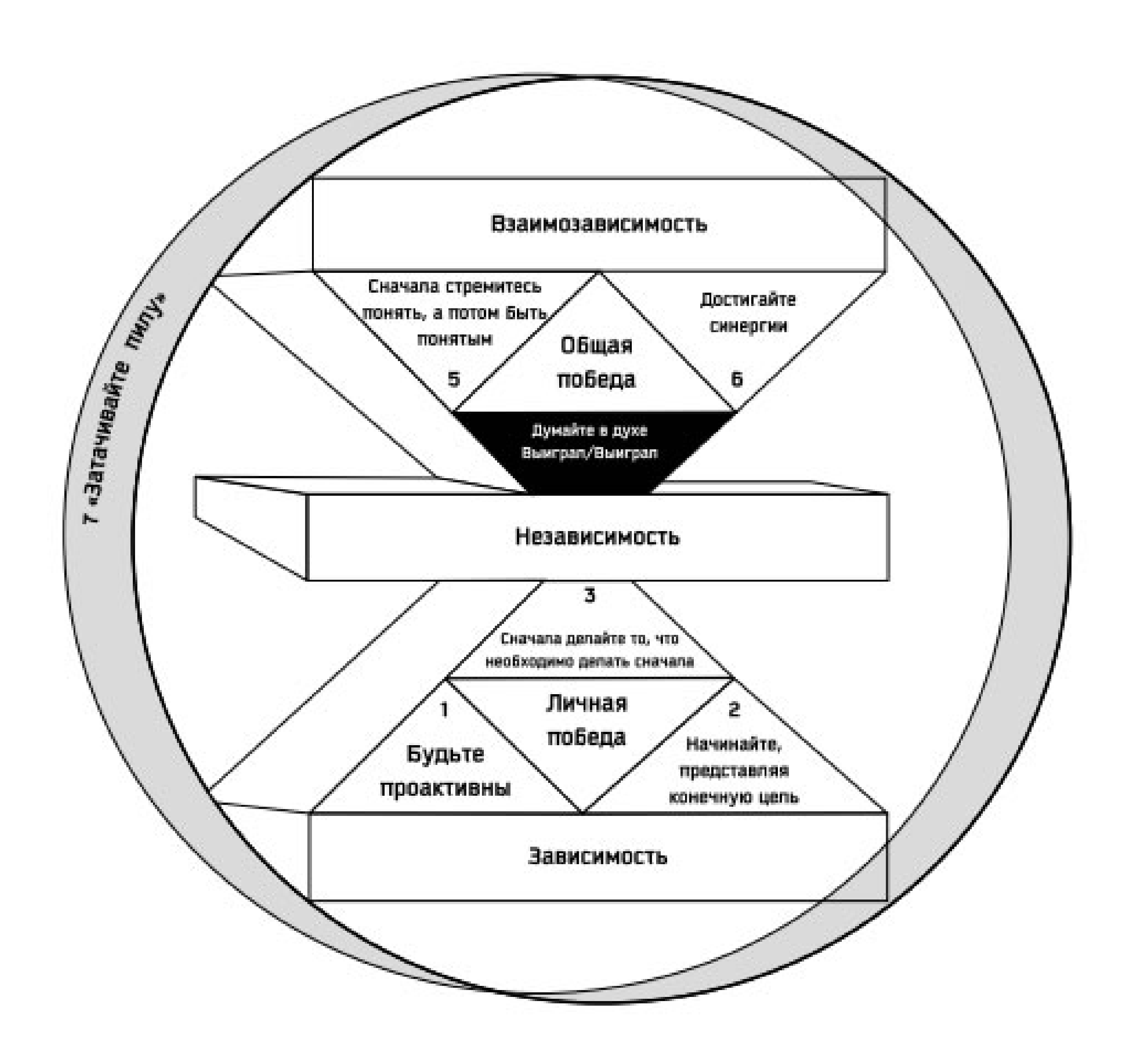
Кроме того, мы еще более укрепимся во мнении, что эффективная взаимозависимость может быть достигнута только по-настоящему независимыми людьми. Невозможно добиться общей победы с помощью популярных приемов ведения переговоров, техники «рефлексивного слушания» или методов «творческого решения проблем», которые относятся к арсеналу этики личности и искажают жизненно важные основы характера.

Давайте теперь перейдем к углубленному изучению каждого из навыков общей победы.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Навык 4

Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»



Принципы межличностного лидерства

Мы вверили золотое правило памяти, давайте же вверим его и жизни.

Эдвин Маркэм[16]

Как-то раз меня попросили поработать с компанией, президент которой был весьма озабочен недостатком взаимодействия между своими подчиненными.

— Главная проблема, Стивен, состоит в том, что все они очень эгоистичны, — сказал он мне. — Они совершенно не желают сотрудничать друг с другом. Убежден, если бы они работали более слаженно, мы смогли бы производить гораздо больше. Не предложите ли вы нам такую программу развития отношений между людьми, которая могла бы разрешить эту проблему?

— Так что же является вашей проблемой — люди или парадигма? — спросил я.

— Вот вы и разберитесь! — ответил президент.

И я стал разбираться. И действительно обнаружил эгоизм, нежелание сотрудничать, взаимодействовать и подчиняться, а также переход к оборонительной позиции. Было очевидно, что полное истощение эмоционального банковского счета привело к возникновению культуры низкого доверия. И я задал прямой вопрос:

— Давайте взглянем на проблему глубже. Как вы считаете, почему ваши люди отказываются сотрудничать? Что им это дает? Какое вознаграждение они за это получают?

— Ничего им это не дает! Нет никакого вознаграждения за отсутствие сотрудничества, — заверил меня президент. — Вот за сотрудничество действительно полагается вознаграждение.

— В самом деле? — усомнился я. На одной из стен президентского кабинета, задернутая занавеской, висела диаграмма. На ней были изображены несущиеся к финишу скаковые лошади, на морды которых были наклеены фотографии лиц менеджеров этой компании. А в конце беговой дорожки красовался туристический плакат с изображением вида Бермуд — этакая идиллическая картинка с голубым небом, взбитыми облачками и романтической парочкой, прогуливающейся, держась за руки, по белому песчаному пляжу.

Раз в неделю президент собирал менеджеров в своем кабинете и твердил о необходимости сотрудничества:

— Давайте работать вместе! Работая вместе, мы все будем зарабатывать больше, чем сейчас!

После этого он отодвигал занавеску и тыкал пальцем в диаграмму:

— Ну, кто из вас выиграет поездку на Бермуды?

Это было то же самое, что уговаривать один цветок расти, а поливать при этом другой; то же, что заявить: «Буду увольнять до тех пор, пока не улучшится моральный климат!» Президент хотел сотрудничества. Он хотел, чтобы его подчиненные работали вместе, делились идеями и чтобы все получали отдачу от общих усилий. Но при этом он создал ситуацию внутреннего соперничества. Успех одного менеджера означал поражение всех остальных.

Как и многие другие проблемы, возникающие между людьми в бизнесе, в семейных и прочих отношениях, проблема данной компании явилась результатом порочности парадигмы. Президент пытался из парадигмы соперничества получить плоды сотрудничества. А когда это не сработало, ему понадобились техника, метод, программа, быстродействующее противоядие, чтобы заставить подчиненных сотрудничать друг с другом.

Вы не можете изменить плод, не меняя корня. Работать над установками и поведением — значит всего лишь обрывать листья. Порой мы занимаемся именно этим, вместо того чтобы стремиться к личному и организационному совершенствованию абсолютно иным способом — развивая системы информации и вознаграждения, что сделало бы сотрудничество более привлекательным.

Независимо от того, какова ваша должность — президент компании или дворник, — при переходе от независимости к взаимозависимости вы принимаете на себя роль лидера. Вы оказываетесь в позиции человека, влияющего на других людей. А навыком межличностного лидерства является навык 4 — думайте в духе «Выиграл/Выиграл».

ШЕСТЬ ПАРАДИГМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

«Выиграл/Выиграл» — это не техника, это общая философия взаимодействия между людьми. Собственно, это одна из шести парадигм взаимодействия. Альтернативные парадигмы: «Выиграл/Проиграл», «Проиграл/Выиграл», «Проиграл/Проиграл», «Выиграл» и «Выиграл/Выиграл или Не связываться».

«Выиграл/Выиграл»	«Проиграл/Проиграл»
«Выиграл/Проиграл»	«Выиграл»
«Проиграл/Выиграл»	«Выиграл/Выиграл или Не связываться»

«Выиграл/Выиграл»

«Выиграл/Выиграл» — это особый настрой сердца и ума, направленный на

постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом. «Выиграл/Выиграл» означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны и удовлетворяют обе стороны. При принятии решения типа «Выиграл/Выиграл» обе стороны бывают довольны и привержены принятому плану действий. Людям с установкой «Выиграл/Выиграл» жизнь представляется ареной для сотрудничества, а не соперничества. Мы в большинстве своем склонны к полярным оценкам: сильный — слабый, упрямый — безвольный, выигрыш — проигрыш. Но подобный способ мышления порочен. Он основан на власти и занимаемом положении, а не на принципе. Установка же «Выиграл/Выиграл» основана на парадигме, в соответствии с которой всего хватит всем, а успех одного человека не должен достигаться за счет другого и не исключать успеха другого. Установка «Выиграл/Выиграл» — это вера в существование третьей альтернативы. Это решение не твое и не мое — это лучшее решение, решение более высокого порядка.

«Выиграл/Проиграл»

Одной из альтернатив подходу «Выиграл/Выиграл» является установка «Выиграл/Проиграл» — парадигма гонки с конечным пунктом на Бермудах. Она гласит: «Если я выиграл, то ты проиграл». Подход «Выиграл/Проиграл» соответствует авторитарному стилю руководства: «Будет по-моему, а не по-твоему». Люди с установкой «Выиграл/Проиграл» склонны использовать собственные положение, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего.

Большинство людей с самого рождения программируются в духе менталитета «Выиграл/Проиграл». Первой и самой важной из сил, влияющих на человека в этом направлении, является семья. Когда одного ребенка сравнивают с другим, когда терпение, понимание и любовь дозируются в зависимости от результатов такого сравнения, тогда мы имеем дело с менталитетом «Выиграл/Проиграл». Когда любовь зависит от условий и ее требуется заработать, человек получает скрытое сообщение о том, что сам по себе не является ценностью и не заслуживает любви. Ценность не в нем, ценность существует вовне; она заключена в сравнении с кем-то другим или с какими-то ожиданиям.

Что может случиться с юными умами и сердцами, такими ранимыми, такими зависимыми от помощи и эмоциональной поддержки со стороны родителей, если они сталкиваются с обусловленной любовью? Ребенок вырастает, формируется и программируется в рамках менталитета «Выиграл/Проиграл».

— Если я буду лучше своего брата, родители будут больше меня любить!

— Родители любят меня меньше, чем сестру. Должно быть, я не такая хорошая.

Еще одним мощным программирующим фактором является общество сверстников. Сначала ребенку необходима поддержка со стороны родителей, потом со стороны таких же детей, будь то братья, сестры или друзья. А все мы

знаем, как жестоки могут быть наши сверстники. Часто они принимают или полностью отвергают что-либо, исходя исключительно из соответствия собственным ожиданиям и эталонам, чем вносят дополнительную лепту в программирование по сценарию «Выиграл/Проиграл».

Этот сценарий получает дальнейшее развитие в годы учебы в школе. Известная всем кривая распределения учеников по успеваемости на самом деле говорит вам, что вы получили высшую оценку только потому, что кто-то другой получил посредственную. Ценность индивидуума, таким образом, определяется его сопоставлением с остальными. Внутренняя ценность, присущая человеку как таковому, не признается, каждый оценивается лишь с внешней стороны.

— Ах, как мы рады видеть вас на нашем собрании Ассоциации родителей и преподавателей! Вы должны гордиться своей Кэролайн! Она входит в 10 процентов лучших учеников!

— О, это меня очень радует!

— А вот у вашего сына Джонни есть проблемы. Он никак не выберется из четверти отстающих.

— Да что вы? Какой ужас! Что же нам делать?

При такой сопоставительной информации в тени остается то обстоятельство, что, Джонни, возможно, использует все восемь цилиндров своего двигателя, в то время как Кэролайн достаточно лишь четырех из восьми. Однако людей не оценивают по их потенциалу или степени использования их возможностей. Их оценивают, сравнивая с другими. И эти оценки становятся носителями социальной ценности человека, они либо открывают перед ним двери возможностей, либо захлопывают их. В основе образовательного процесса лежит соревнование, а не сотрудничество. Сотрудничество здесь, как правило, ассоциируется с подсказками и шпаргалками.

Очередной мощный фактор этой программы — занятия спортом. В особенности у юношей — старшеклассников и студентов колледжей. Часто такие занятия развивают парадигму, в соответствии с которой жизнь представляется в виде большой игры, игры с нулевой суммой, где при выигрыше одних другие проигрывают. В спорте выигрыш одного означает поражение другого.

Еще один соавтор нашей программы — закон. Мы живем в обществе сутяжников. Первое, о чем думают люди, попавшие в тяжелое положение, — это о том, чтобы предъявить кому-то иск, привлечь к суду, «выиграть» за чужой счет. Однако такая агрессивно-оборонительная позиция не имеет никакого отношения ни к творчеству, ни к сотрудничеству.

Конечно, закон нам нужен, так как без него общество разрушится. Закон обеспечивает выживание, но он не создает синергию. В лучшем случае он может привести к компромиссу. Закон основывается на концепции наличия двух противных сторон. Недавно возникшая тенденция, призывающая юристов концентрировать внимание на мирных переговорах, на технике «Выиграл/Выиграл» и использовании частных судов, едва ли сможет окончательно решить эту проблему противостояния, но явно свидетельствует

о признании ее существования.

Безусловно, мышление «Выиграл/Проиграл» вполне оправданно в ситуации истинной конкуренции и низкого доверия. Но большая часть жизни не является конкуренцией или соревнованием. Нам не нужно каждый день своей жизни посвящать соревнованию с женой, детьми, сослуживцами, соседями, друзьями. «Кто выигрывает в вашем браке?» — вопрос нелепый. Если оба супруга не выигрывают — они оба проигрывают.

Большая часть жизни является взаимозависимой, а не независимой реальностью. Достижение большинства результатов, к которым вы стремитесь, зависит от вашего сотрудничества с другими людьми. А менталитет «Выиграл/Проиграл» подрывает это сотрудничество.

«Проиграл/Выиграл»

Некоторые люди запрограммированы иначе — «Проиграл/Выиграл». Вот высказывания, отражающие их позицию:

— Я проигрываю, а ты выигрываешь.

— Давай, делай со мной что хочешь.

— Надави на меня еще, все так делают.

— Я неудачник, я всегда проигрываю.

— Я миротворец и готов на все ради сохранения мира.

Позиция «Проиграл/Выиграл» еще хуже, чем «Выиграл/Проиграл», поскольку не имеет критериев — никаких требований, никаких ожиданий, никакого представления о будущем. Те, кто думает в духе «Проиграл/Выиграл», обычно готовы угождать или ублажать. Они черпают силу в своей популярности у других людей или в одобрении ими своих поступков. Им недостает смелости, чтобы выражать свои собственные чувства и убеждения, и они легко попадают под влияние сильных личностей.

При переговорах мышление в духе «Проиграл/Выиграл» означает капитуляцию — сдачу или отступление. Стиль руководства, связанный с таким менталитетом, называется попустительством. Мыслить в духе «Проиграл/Выиграл» — значит быть «отличным малым», даже если этот «отличный малый» на финише оказывается последним.

Люди с установкой «Выиграл/Проиграл» обожают людей, использующих подход «Проиграл/Выиграл», поскольку могут жить за их счет. Сильным нравится чужая слабость, так как она позволяет им добиваться преимущества. Слабость слабых делает сильных еще сильнее.

Но проблема заключается в том, что люди с мышлением «Проиграл/Выиграл» многие свои чувства хоронят, закапывают в землю. А невыраженные чувства никогда не умирают: будучи похоронены заживо, они проявляются позже в гораздо более ужасной форме. Накапливающиеся отрицательные эмоции, глубокое разочарование и разрушение иллюзий, подавляемые менталитетом «Проиграл/Выиграл», часто оборачиваются психосоматическими заболеваниями, в особенности заболеваниями дыхательной и нервной систем и системы кровообращения. Чрезмерный гнев, ярость, неадекватная реакция на незначительное раздражение и цинизм —

таковы другие последствия подавления эмоций.

Если человеку приходится постоянно, из высших соображений, сдерживать свои эмоции, это влияет на уровень его самооценки и, в конечном счете, на качество его взаимоотношений с другими.

Обе эти позиции — «Выиграл/Проиграл» и «Проиграл/Выиграл» — неэффективны, поскольку основываются на слабостях личности. В краткосрочной перспективе позиция «Выиграл/Проиграл» может приносить определенные результаты, поскольку она часто основывается на силе и таланте человека, стремящегося к выигрышу. Позиция же «Проиграл/Выиграл» изначально слаба и хаотична. Многие руководители, менеджеры и родители, подобно маятнику, раскачиваются из стороны в сторону — от пренебрежения интересами другого в духе «Выиграл/Проиграл» к всепрощению в стиле «Проиграл/Выиграл». Когда путаница, дезорганизация, размытость целей и недисциплинированность становятся невыносимыми, эти люди устремляются к позиции «Выиграл/Проиграл» и остаются там до тех пор, пока чувство вины не подорвет их решимость и не подтолкнет их вновь к позиции «Проиграл/Выиграл», на которой они пробудут лишь до тех пор, пока гнев и раздражение вновь не потянут их к «Выиграл/Проиграл».

«Проиграл/Проиграл»

Когда сходятся двое людей с установкой «Выиграл/Проиграл» — т.е. взаимодействуют две решительные, упрямые, эгоистичные натуры, — неизбежен результат «Проиграл/Проиграл». Проиграют оба. Оба захотят отомстить, «поквитаться» или «свести счеты», не понимая того, что убийство есть самоубийство, а месть — меч обоюдоострый.

Я слышал об одном бракоразводном процессе, на котором судья постановил, что муж должен продать все имущество и половину суммы, вырученной от продажи, вернуть жене. Подчиняясь этому постановлению, муж продал автомашину стоимостью десять тысяч всего за пятьдесят долларов, из которых двадцать пять отдал жене. Когда жена опротестовала эту сумму, судебный исполнитель изучил ситуацию и обнаружил, что подобным образом было распродано и все остальное имущество.

Некоторые люди настолько концентрируются на образе врага, становятся до такой степени одержимы поведением другого человека, что для них уже не существует ничего, кроме желания заставить того проиграть, даже если это означает собственный проигрыш. «Проиграл/Проиграл» — философия конфликта двух сторон, философия войны.

Кроме того, «Проиграл/Проиграл» — философия в высшей степени зависимого человека, лишенного внутренней ориентации, человека несчастного, считающего, что и все остальные тоже должны быть несчастными. «Если никто никогда не выигрывает, то и проигравшим быть не так уж плохо».

«Выиграл»

Еще одна распространенная альтернатива заключается в установке «Выиграл». Люди с менталитетом «Выиграл» совсем не обязательно хотят, чтобы кто-то проигрывал. Для них это не имеет значения. Для них важно лишь самим получить желаемое.

Когда в конкуренции и споре нет смысла, установка «Выиграл», наверное, является наиболее распространенным подходом к каждодневным переговорам. Человек с менталитетом «Выиграл» мыслит категориями собственных интересов, предоставляя другим самим заботиться о себе.

Какой из вариантов лучше?

Какая же из пяти описанных философий наиболее эффективна — «Выиграл/Выиграл», «Выиграл/Проиграл», «Проиграл/Выиграл», «Проиграл/Проиграл» или «Выиграл»? Ответ таков: все зависит от обстоятельств. Если вы выигрываете в футбольном матче, то другая команда проигрывает. Если вы работаете в одном региональном отделении фирмы, находящемся на значительном расстоянии от другого регионального отделения и между отделениями нет никакой функциональной связи, то, чтобы оживить бизнес, вам, возможно, захочется вступить в конкурентную борьбу с этим отделением и действовать в духе «Выиграл/Проиграл». Однако вы бы не захотели создавать ситуацию «Выиграл/Проиграл» на манер «гонок к Бермудам» внутри компании или когда для достижения наибольшего успеха вам необходимо сотрудничество между людьми или группами людей.

Если вы цените сложившиеся отношения и выигрыш для вас не слишком важен, то в определенных обстоятельствах, для того чтобы поддержать близкого вам человека, вы можете принять модель «Проиграл/Выиграл».

— Мое желание для меня не так важно, как наши с вами отношения. Давайте в этот раз сделаем по-вашему.

Вы также можете воспользоваться подходом «Проиграл/Выиграл», если увидите, что для выигрыша потребуются такие затраты времени и сил, что пострадают более значительные ценности. Может быть, этот выигрыш не стоит того?

Бывают ситуации, когда вы нацеливаетесь на модель «Выиграл» и вас не особенно заботит, как ваш выигрыш повлияет на окружающих. Например, если жизнь вашего ребенка в опасности, то другие люди и обстоятельства заботят вас в наименьшей степени, а спасение этой человеческой жизни становится первостепенно важным.

Таким образом, наилучший выбор зависит от реальной ситуации. Трудность заключается в том, чтобы точно оценить ситуацию и не пытаться каждый раз применять только один сценарий — «Выиграл/Проиграл» или какой-либо другой. Большинство ситуаций являются продолжением взаимозависимой реальности, и для них установка «Выиграл/Выиграл» становится поистине единственной жизнеспособной из всех пяти.

Менталитет «Выиграл/Проиграл» нежизнеспособен, поскольку, хоть я и

кажусь выигравшим в столкновении с вами, задетыми оказываются ваши чувства, ваше отношение ко мне и наши связи. Скажем, если я — поставщик вашей компании — выиграл, настоял на своих условиях в переговорах с вами, то сегодня я получу то, что хочу. Но обратитесь ли вы ко мне в следующий раз? Если вы не захотите вновь иметь со мной дело, то мое краткосрочное «Выиграл» на самом деле обернется долгосрочным «Проиграл». Таким образом, в долгосрочной перспективе в условиях взаимозависимости установка «Выиграл/Проиграл» превращается в «Проиграл/Проиграл».

Если я вынужден принять установку «Проиграл/Выиграл», то может показаться, что вы получаете то, чего хотели в данный момент. Но как это повлияет на мое отношение к работе с вами, на выполнение мною условий контракта? Возможно, я уже не буду стремиться доставлять вам удовольствие своей работой, как это было раньше. Возможно, во всех предстоящих переговорах я буду незримо нести на себе мои боевые шрамы. Мое отношение к вам и вашей компании может стать достоянием других людей, с которыми мне приходится общаться по делам бизнеса. Итак, мы снова оказались в ситуации «Проиграл/Проиграл», которая, очевидно, не является жизнеспособной ни при каких обстоятельствах.

Если же я сконцентрируюсь на своем «Выиграл», а ваша точка зрения мне будет совершенно безразлична, то не появится необходимой основы для каких бы то ни было продуктивных взаимоотношений между нами.

Если взаимодействие не приносит выигрыша нам обоим, то в долгосрочной перспективе мы оба проигрываем. Вот почему в условиях нашей взаимозависимой реальности единственной жизнеспособной альтернативой является «Выиграл/Выиграл».

Однажды, когда я работал с одним клиентом, президентом крупной сети розничных магазинов, он сказал мне:

— Послушайте, Стивен, идея «Выиграл/Выиграл» звучит заманчиво, но уж слишком она идеалистична. Наш суровый, практичный мир бизнеса не таков. Повсюду действует правило «Выиграл/Проиграл», и если вы ему не следуете, то просто выпадаете из игры.

— Ну что ж, — сказал я, — попробуйте применить принцип «Выиграл/Проиграл» к своим клиентам. Это будет практичным подходом?

— Конечно, нет! — ответил он.

— Отчего же?

— Я потеряю клиентов!

— Тогда воспользуйтесь подходом «Проиграл/Выиграл» и подарите кому-нибудь свой магазин. Это будет практично?

— Нет! Если у нас не будет прибыли, мы не сможем выполнить свою миссию.

По мере обсуждения различных альтернатив выяснялось, что «Выиграл/Выиграл», похоже, является единственным действительно практичным подходом.

— Я думаю, этот подход справедлив по отношению к клиентам, — согласился президент. — Но для поставщиков он не годится.

— Но вы же являетесь клиентом своего поставщика, — заметил я. — Почему не применить здесь тот же принцип?

— Ну хорошо, я приведу вам пример, — сказал мой собеседник. — Мы только что провели переговоры с целью пересмотреть условия нашего арендного соглашения с владельцами и руководителями торгового центра. Мы настроились на установку «Выиграл/Выиграл». Вели себя открыто, разумно, миролюбиво. Но они увидели в нашей позиции уступчивость и слабость и полностью нас обставили!

— Понятно. Так почему же вы воспользовались моделью «Проиграл/Выиграл»? — спросил я.

— Ничего подобного! Мы ориентировались на «Выиграл/Выиграл»!

— Позвольте, но вы же сами сказали, что они вас обставили!

— Ну да!

— Иными словами, вы проиграли!

— Вот именно!

— А они выиграли!

— Да!

— Ну и как это называется?

Осознав, что то, что он считал установкой «Выиграл/Выиграл», на самом деле было установкой «Проиграл/Выиграл», президент был потрясен. А когда мы вместе проанализировали долгосрочные последствия установки «Проиграл/Выиграл» — подавленные эмоции, попранные ценности, закравшееся в отношения чувство обиды, — мы оба пришли к выводу, что на самом деле для каждой из сторон это было проигрышем.

Если бы мой клиент действительно настроился на установку «Выиграл/Выиграл», он бы дольше оставался в процессе коммуникации, внимательнее слушал владельцев торгового центра и потом с большим мужеством отстаивал свою точку зрения. Он продолжал бы придерживаться подхода «Выиграл/Выиграл» вплоть до принятия решения, устраивающего обе стороны. И это решение, эта третья альтернатива, могла бы стать синергетической — такой, до которой ни одна из сторон не могла додуматься самостоятельно.

«Выиграл/Выиграл или Не связываться»

Если стороны не приходят к синергетическому решению — такому, которое удовлетворило бы их обеих, — они могут взять за основу принцип, представляющий более высокий уровень позиции «Выиграл/Выиграл», — «Выиграл/Выиграл или Не связываться».

«Не связываться», по сути дела, означает, что если мы не в состоянии найти решение, устраивающее нас обоих, то мы отказываемся от прежних договоренностей и остаемся в согласии друг с другом. Это и означает «Не связываться». Не возникает никаких ожиданий, не составляется никаких контрактов. Я не беру вас на работу или мы с вами не подписываемся под взаимными обязательствами, поскольку очевидно, что наши ценности и наши цели принципиально отличаются. Гораздо лучше осознать это в самом начале,

а не потом, когда обе стороны испытают разочарование, поскольку их ожидания не были реализованы.

Если в вашем сознании в качестве возможного варианта присутствует установка «Не связываться», то вы чувствуете себя независимым: ведь вам нет нужды манипулировать людьми, проталкивать свои идеи, настаивать на том, чтобы все было по-вашему. Вы можете быть открытым. Вы можете действительно стараться понять глубинные мотивы, лежащие в основе каждой из позиций.

Имея в своем арсенале установку «Не связываться», вы можете честно сказать: «Я стремлюсь только к результату "Выиграл/Выиграл"». Я хочу выиграть сам и хочу, чтобы выиграли вы. Я бы не хотел, настояв на своем, оставить у вас негативное впечатление от того, что произошло, поскольку впоследствии все это выйдет на поверхность и приведет к ухудшению наших отношений. С другой стороны, не думаю, что и вы чувствовали бы себя хорошо, добившись полного выигрыша за счет моего проигрыша. Давайте же стремиться к ситуации «Выиграл/ Выиграл». Давайте добиваться воплощения именно этого принципа. А если не получится, давайте договоримся вообще не заключать никаких соглашений. Лучше вообще не вступать во взаимодействие, чем принимать и выполнять решения, не устраивающие нас обоих. Тогда в следующий раз нам, возможно, удастся что-то сделать вместе».

Через некоторое время после знакомства с концепцией «Выиграл/Выиграл или Не связываться» президент небольшой компании, разрабатывающей программное обеспечение, поделился со мной своими впечатлениями:

— Мы разработали новое программное обеспечение, которое продали одному банку на основе пятилетнего контракта, предусматривающего его переход на данную программу. Президент банка был очень доволен, но его сотрудников принятое решение не слишком вдохновляло.

Примерно через месяц президент банка сменился. Новый президент встретился со мной и сказал: «Я не очень комфортно себя чувствую в связи с этим изменением программного обеспечения. Происходит какая-то неразбериха. Мои сотрудники в один голос твердят, что у них ничего не получается, и я понимаю, что в настоящий момент не могу на них давить».

Моя компания в то время испытывала серьезные финансовые трудности. Я знал, что у меня есть все юридические основания настаивать на соблюдении условий контракта. Но я уже был убежден в ценности принципа «Выиграл/Выиграл». Поэтому я сказал президенту: «У нас с вами контракт. Ваш банк гарантировал закупку нашей продукции и услуг, необходимых для вашей переориентации на новую программу. Однако мы видим, что вы не очень довольны этим контрактом. Поэтому мы хотели бы сделать следующее: мы вернем вам контракт и возвратим уже внесенные вами деньги, но, если когда-либо в будущем вам потребуется новое программное решение, пожалуйста, обращайтесь к нам опять».

Я сам отказался от контракта на сумму 84 тысячи долларов. Это граничило с финансовым самоубийством. Но я чувствовал, что в долгосрочной перспективе, если этот принцип верен, деньги не только вернутся: наши убытки будут возмещены с лихвой. Через три месяца президент банка

позвонил мне и сказал: «Я собираюсь внести изменения в нашу систему обработки данных. И я хотел бы, чтобы этим занялись вы». И он подписал со мной контракт на 240 тысяч долларов.

В условиях взаимозависимой реальности любой выбор, за исключением «Выиграл/Выиграл», будет слабым и бледным и окажет негативное влияние на долгосрочные отношения. Цена этого влияния должна рассчитываться тщательнейшим образом. Если вы не можете добиться взаимного выигрыша, то очень часто наилучшей альтернативой будет решение «Не связываться».

Принцип «Выиграл/Выиграл или Не связываться» обеспечивает огромную эмоциональную свободу в семейных отношениях. Если члены семьи не могут договориться о том, какой фильм смотреть, чтобы все были довольны, они просто могут решить заняться чем-то другим, т.е. использовать подход «Не связываться», вместо того чтобы одни получали удовольствие за счет других.

***

Дети одной моей знакомой вот уже несколько лет увлекаются хоровым пением. Пока они были маленькими, мать сама подбирала им музыку, готовила костюмы, аккомпанировала на фортепиано и руководила выступлениями.

По мере того как дети вырастали, их музыкальные вкусы менялись, и им захотелось принимать большее участие в определении репертуара своих выступлений и в выборе костюмов. Ими стало труднее руководить.

Поскольку моя знакомая имела многолетний опыт собственных выступлений и была уверена, что ей лучше других известны вкусы пожилых людей, живущих в домах престарелых, где они обычно выступали, она считала многие идеи своих детей не слишком подходящими. Но в то же время она видела потребность детей в самовыражении и в том, чтобы участвовать в процессе принятия решений.

Поэтому моя знакомая приняла установку «Выиграл/Выиграл или Не связываться». Она сказала детям, что ей хотелось бы достичь с ними такого соглашения, чтобы все были довольны, — в противном случае они просто вместе подыщут другой способ раскрытия своих талантов. В результате при выработке соглашения «Выиграл/Выиграл» каждый почувствовал свободу выражать свои чувства и идеи, зная, что, даже если соглашение не будет достигнуто, эмоционально никто ничем не будет связан.

Наиболее реалистичен подход «Выиграл/Выиграл или Не связываться» в самом начале деловых отношений или делового предприятия. При продолжительных отношениях позиция «Не связываться» может оказаться нежизнеспособной и повлечь за собой серьезные проблемы, в особенности для семейного бизнеса или бизнеса, изначально основанного на дружеских отношениях.

Пытаясь сохранить хорошие отношения, люди иногда много лет подряд идут на один компромисс за другим, мысля в духе «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл» даже тогда, когда говорят о «Выиграл/Выиграл». Это создает серьезные проблемы как для самих людей, так и для бизнеса, в

особенности если конкуренты действуют на основе подхода «Выиграл/Выиграл» и синергии.

Если вариант «Не связываться» отсутствует, многие семейные и дружеские предприятия попросту разлаживаются и либо совсем разваливаются, либо их приходится передавать в руки профессиональных менеджеров. Опыт показывает, что при создании семейного бизнеса или бизнеса, основанного на дружеских отношениях, часто бывает лучше с самого начала признать возможность возникновения впоследствии ситуации «Не связываться» и составить соответствующее соглашение вроде договора купли-продажи, так чтобы бизнес мог процветать без постоянного ущерба отношениям.

Разумеется, в ряде случаев установка «Не связываться» попросту невозможна. Я не могу отказаться от собственного ребенка или от жены, упорствуя в своем «Не связываться» (уж лучше, раз так необходимо, прибегнуть к компромиссу — низшей форме подхода «Выиграл/Выиграл»). Но в большинстве случаев, вступая в переговоры, можно вполне успешно использовать подход «Выиграл/Выиграл или Не связываться», поскольку он предоставляет практически безграничную свободу.

ПЯТЬ ИЗМЕРЕНИЙ УСТАНОВКИ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»

Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» — это навык межличностного лидерства. Он предполагает использование в наших отношениях с другими людьми всех уникальных свойств человека — самосознания, воображения, совести и независимой воли. Он включает взаимное обучение, взаимное влияние и взаимную выгоду.

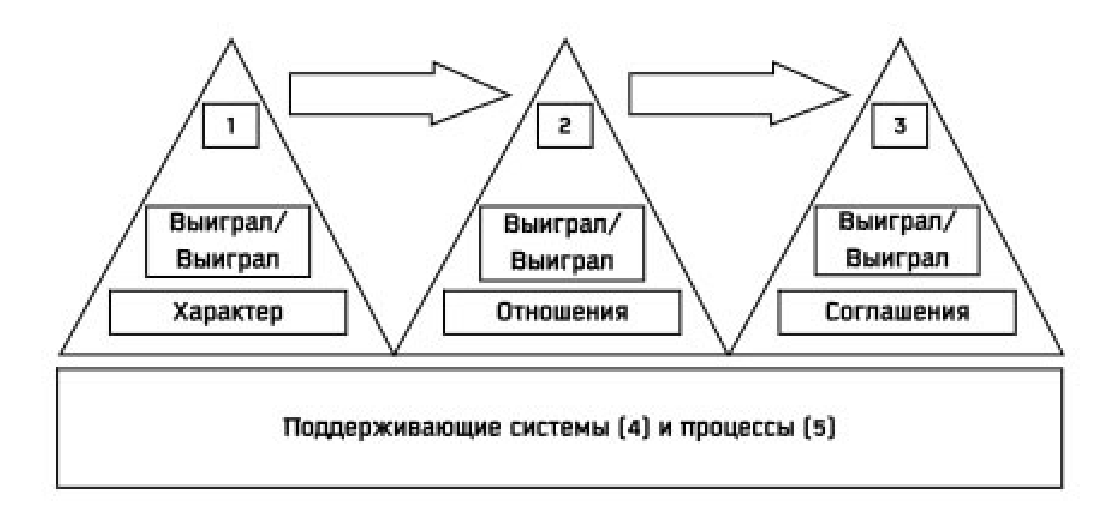
Для получения взаимной выгоды необходимы как мужество в достижении своих целей, так и внимательное отношение к чужим интересам, особенно если вы имеете дело с людьми, запрограммированными на результат «Выиграл/Проиграл».

Вот почему этот навык включает в себя принципы межличностного лидерства. Для эффективного межличностного лидерства требуются видение, проактивная инициатива, а также проистекающие из персонального лидерства, основанного на принципах, чувство защищенности, уверенность в себе, ориентированность, мудрость и сила.

Принцип «Выиграл/Выиграл» является основополагающим для успеха во всех наших взаимодействиях и охватывает пять взаимозависимых измерений жизни. Он начинается с характера и движется в направлении отношений, из которых вытекают соглашения. Он взращивается в такой окружающей среде, структура и системы которой основаны на установке «Выиграл/Выиграл». Кроме того, этот принцип включает в себя процесс, так как невозможно достичь целей «Выиграл/Выиграл» при помощи средств «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл».

Предлагаемая диаграмма показывает, как эти измерения соотносятся друг с другом.

Давайте рассмотрим каждое из пяти измерений в отдельности.



Характер

Характер является фундаментом принципа «Выиграл/Выиграл», и все остальное возводится на этой основе. Для парадигмы «Выиграл/Выиграл» существенно необходимы три свойства характера.

Цельность. Мы уже говорили о цельности как о качестве, определяющем ценность нашей личности. Навыки 1, 2 и 3 помогают нам развивать и поддерживать цельность, единство нашей личности. Если мы четко представляем себе наши ценности и ежедневно проактивно организуем свои действия с учетом этих ценностей, значит, мы развиваем самосознание и независимую волю, давая и выполняя свои обещания и обязательства.

Невозможно реализовать в своей жизни установку на выигрыш, если у нас нет четкого, глубокого представления о том, из чего этот выигрыш состоит и как это гармонирует с нашими глубинными ценностями. И если мы не способны принимать на себя и выполнять обязательства — как в отношении самих себя, так и в отношении других, — то эти обязательства становятся бессмысленными. Это знаем мы, это знают и другие. Они чувствуют неискренность, становятся осторожнее и занимают оборонительную позицию. Фундамент доверия отсутствует, и подход «Выиграл/Выиграл» превращается в неэффективную поверхностную технику. А краеугольным камнем в этом фундаменте должна быть цельность.

Зрелость. Зрелость — это баланс мужества и чуткости. Если человек способен мужественно выражать свои чувства и убеждения и одновременно быть чутким к чувствам и убеждениям собеседника, в особенности если тема представляет большую важность для обеих сторон, то этот человек — зрелый.

Если вы проанализируете психологические тесты, используемые при приеме на работу, продвижении по службе и в целях повышения квалификации, вы обнаружите, что все они составлены так, чтобы оценить именно такую зрелость человека. Как бы это ни называлось: балансом силы личности и эмпатии, балансом уверенности в себе и уважения к другим, балансом заботы о людях и заботы о выполнении задачи («Я в порядке — ты в

порядке» на языке анализа транзакций), — за всем этим стоит качество, которое я называю балансом мужества и чуткости.

Уважение к этому качеству является отличительной чертой теории человеческого взаимодействия, управления и лидерства. Это качество является воплощением P/PC-баланса.

Пока мужество фокусируется на добывании золотых яиц, чуткость заботится о долгосрочном благополучии тех, кто помогает получать эти яйца.

Многие люди обладают дихотомическим мышлением — в терминах «или — или». Они считают, что приятный человек не может быть жестким. Однако парадигма «Выиграл/Выиграл» является приятной… и жесткой одновременно! Она вдвое жестче парадигмы «Выиграл/Проиграл». Если вы хотите следовать установке «Выиграл/Выиграл», то вам надо быть не только приятным, но и мужественным. Нужно не только сочувствовать другим, но и быть уверенным в себе. Нужно быть не только чутким и внимательным, но и смелым. Достижение этого баланса между мужеством и чуткостью является сутью истинной зрелости и основой принципа «Выиграл/Выиграл».

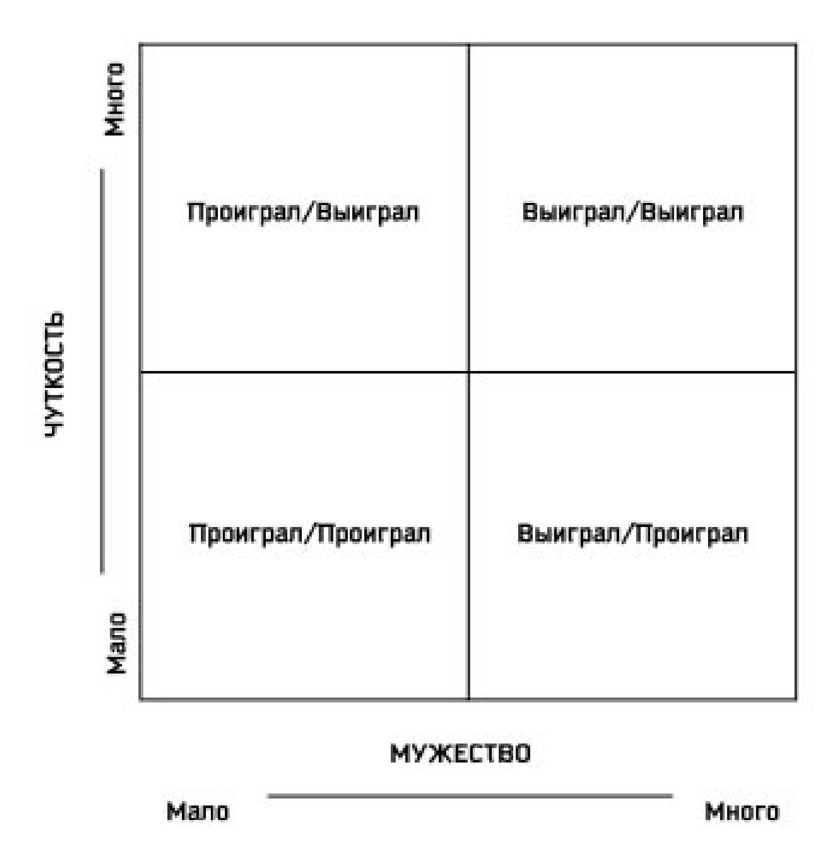
Если мне хватает мужества, но недостает чуткости — к какому типу отнести мое мышление? К «Выиграл/Проиграл». Я проявлю силу характера и личный интерес. Я буду смело отстаивать свои убеждения и не слишком учитывать ваши.

Чтобы компенсировать отсутствие в себе внутренней зрелости и эмоциональной силы, я могу воспользоваться преимуществом своего положения и властью, своим дипломом, именем компании, в которой работаю, своим членством в престижных организациях.

Если я чуткий человек, но у меня мало мужества, то я буду думать в духе «Проиграл/Выиграл». Я буду настолько подвержен влиянию ваших желаний и убеждений, что у меня не хватит смелости выразить и отстоять свои собственные.

Для менталитета «Выиграл/Выиграл» необходимы большое мужество и большая чуткость одновременно. Такой баланс является свидетельством истинной зрелости. Обладая им, я способен слушать, сопереживать и понимать, но в то же время мужественно отстаивать свою точку зрения.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©



Характер

Менталитет достаточности. Третьим свойством характера, необходимым для развития мышления в духе «Выиграл/Выиграл», является менталитет достаточности — парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех.

Большинство людей запрограммировано сценарием, который я называю менталитетом недостаточности. Такие люди смотрят на жизнь как на процесс поедания всеми одного пирога. И если кто-то отрежет себе больший кусок, то всем остальным достанется меньше. Менталитет недостаточности — это парадигма нулевой суммы.

Носителям менталитета недостаточности бывает очень трудно делиться признанием, доверием, властью или прибылью даже с теми, кто помогает им все это получать. Им также бывает очень трудно испытать искреннюю радость от успехов других людей — даже (а иногда в особенности) если это члены их же собственной семьи, близкие друзья или коллеги. Когда кто-нибудь удостаивается особого признания, или на кого-то обрушивается неожиданная удача или необыкновенный успех, или если кто-то сделал открытие, людям с менталитетом недостаточности кажется, будто у них что-то отняли.

Хотя на словах они могут выражать свою радость в связи с успехами других людей, на самом деле они с удовольствием съели бы их на ужин. Их представление о собственной ценности основывается на сравнении с окружающими, а чужой успех для них в определенной степени означает собственное поражение. Отличников может быть несколько, но «лучший из лучших» — только один. «Выиграть» для них означает «побить».

Часто люди с менталитетом недостаточности живут с тайной надеждой, что других постигнет неудача — пусть небольшая, но достаточная, чтобы за их счет можно было усилить свои позиции. Эти люди постоянно сравнивают себя с другими, постоянно соревнуются. Все свои усилия они направляют на овладение вещами или другими людьми ради усиления чувства собственного достоинства.

Им хочется, чтобы все вокруг плясали под их дудку. Часто они стараются превратить других людей в себе подобных и окружают себя «конформистами» — теми, кто не смеет им перечить, кто слабее их.

Людям с менталитетом недостаточности трудно работать в команде, члены которой дополняют друг друга благодаря своим уникальным качествам. С точки зрения «недостаточников», различия являются признаком нарушения субординации и нелояльности.

Менталитет достаточности, с другой стороны, проистекает из глубокого внутреннего ощущения собственного достоинства и уверенности в себе. Это парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех. Результатом ее является способность делиться престижем, признанием, прибылью, правом участия в принятии решений. Благодаря ей открываются новые варианты, альтернативы и возможности для творчества.

Личное удовольствие, удовлетворение и достижения, обусловленные навыками 1, 2 и 3, менталитет достаточности обращает наружу — придавая огромное значение уникальным качествам, внутренней ориентированности и проактивной природе других людей. Этот менталитет признает существование неограниченных возможностей для позитивного развития отношений взаимодействия и создает третью альтернативу.

Общая победа не означает победы над другими людьми. Она означает успех в эффективном взаимодействии, приносящий взаимовыгодные результаты каждому его участнику. Общая победа означает коллективную работу, общение друг с другом, совместное создание того, чего те же самые люди не смогли бы создать в одиночку. И наконец, общая победа есть порождение парадигмы менталитета достаточности.

Характер, обогащенный цельностью, зрелостью и менталитетом достаточности, обретает подлинность и естественность, которые имеют гораздо большее значение, чем владение (или невладение) любыми методиками взаимодействия с людьми.

Есть способ, который я считаю особенно полезным для развития в людях склада «Выиграл/Проиграл» установки «Выиграл/Выиграл». Он заключается в общении таких людей с теми, кто является истинным носителем мышления «Выиграл/Выиграл». Когда люди запрограммированы на результат «Выиграл/Проиграл» или какой-то другой неконструктивный сценарий и им регулярно приходится общаться с теми, кто имеет такую же установку, у них редко появляется возможность увидеть и испытать в действии философию «Выиграл/Выиграл». Поэтому я рекомендую вам читать книги, — такие, как вдохновляющая биография Анвара Садата «В поисках самого себя », — и смотреть такие фильмы, как « Огненные колесницы», которые продемонстрируют вам преимущества модели «Выиграл/Выиграл».

Но помните: если достаточно глубоко заглянуть внутрь самого себя, то там, под сценариями, программами, заученными установками и правилами поведения, мы увидим, что в нашей собственной жизни содержится подтверждение истинности подхода «Выиграл/Выиграл» и всех остальных верных принципов.

Отношения

Основываясь на своем характере, мы строим и развиваем отношения «Выиграл/Выиграл». Доверие, эмоциональный банковский счет — вот суть мышления «Выиграл/Выиграл». Без доверия самое лучшее, что мы можем сделать, — это пойти на компромисс; без доверия мы не можем открыться для взаимной учебы друг у друга, общения и истинного творчества.

Но если наш эмоциональный банковский счет значителен, то вопрос доверия перестает быть проблемой. На счет уже сделано достаточно вкладов, так что и вы, и я — мы оба знаем, что глубоко уважаем друг друга. Мы сосредоточиваемся на делах, а не на личностях или позициях.

Поскольку мы доверяем друг другу, мы открыты. Каждый из нас выложил карты на стол и играет в открытую. Несмотря на то что мы видим вещи по-разному, я знаю, что вы готовы с уважением выслушать мое описание молодой девушки, а вы знаете, что я с таким же уважением отнесусь к вашему описанию пожилой женщины. Мы оба настроены на то, чтобы попытаться глубже понять точки зрения друг друга и вместе постараться найти третью альтернативу — синергетическое решение, которое будет лучшим для нас обоих.

Отношения, при которых эмоциональный банковский счет значителен и обе стороны глубоко прониклись мышлением «Выиграл/Выиграл», становятся идеальным трамплином для возникновения колоссальной синергии (навык 6). Эти отношения не делают проблемы менее существенными или менее важными и не стирают существующих различий. Но они нейтрализуют отрицательную энергию, обычно порождаемую различиями между людьми и позициями, и создают позитивную энергию сотрудничества, направленную на достижение лучшего понимания проблемы и разрешение ее способом, обеспечивающим взаимную выгоду.

А что, если такие отношения отсутствуют? Что, если вам приходится вырабатывать соглашение с кем-то, кто и слыхом не слыхал про менталитет «Выиграл/Выиграл» и запрограммирован на сценарий «Выиграл/Проиграл» или какой-то другой?

Необходимость иметь дело с носителем установки «Выиграл/Проиграл» — настоящий экзамен для того, кто мыслит в духе «Выиграл/Выиграл». Достижение результата «Выиграл/Выиграл» — задача непростая при любых обстоятельствах. Приходится иметь дело с глубокими проблемами и фундаментальными различиями. Но делать это гораздо проще, когда обе стороны понимают суть концепции «Выиграл/Выиграл» и привержены ей и когда имеются солидные накопления на эмоциональном банковском счете.

Если вы имеете дело с человеком, который исходит из парадигмы

«Выиграл/Проиграл», ключом ко всему по-прежнему будут ваши отношения. Концентрироваться нужно на вашем круге влияния. Вы делаете вклады на эмоциональный банковский счет, демонстрируя искреннее уважение и внимание к самому человеку и к его точке зрения. Вы дольше остаетесь в процессе общения. Вы слушаете больше и внимательнее. Вы мужественно выражаете свои взгляды. Вы не реактивны. Вы обращаетесь к своим глубинным внутренним источникам, черпая в них силу для того, чтобы быть проактивным. Вы продолжаете изобретать варианты решения до тех пор, пока другой человек не начнет осознавать, что вы искренне хотите, чтобы решение стало выигрышем для вас обоих. Этот процесс сам по себе является огромным вкладом на эмоциональный банковский счет.

И чем вы сильнее — чем естественнее ваш характер, чем выше уровень вашей проактивности, чем более привержены вы установке «Выиграл/Выиграл» — тем сильнее будет ваше воздействие на другого человека. Это настоящая проверка межличностного лидерства. Это выходит за рамки транзакционного лидерства и ведет к лидерству трансформирующему, которое изменяет как вовлеченных в него людей, так и их отношения.

Поскольку «Выиграл/Выиграл» — это принцип, подтверждение верности которого люди находят в своей собственной жизни, большинство из них можно подвести к осознанию того, что их выигрыш будет значительнее, если они нацелятся на достижение того, что нужно вам обоим. И все же найдутся единицы, которые настолько прочно связаны менталитетом «Выиграл/Проиграл», что просто не способны мыслить в духе «Выиграл/Выиграл». Поэтому помните, что всегда остается вариант «Не связываться», а иногда вас может устроить и низшая форма подхода «Выиграл/Выиграл» — компромисс.

Важно отдавать себе отчет в том, что не все решения обязательно должны относиться к разряду «Выиграл/Выиграл», даже если эмоциональный банковский счет велик. Здесь опять-таки ключевым моментом являются отношения. Например, мы с вами работаем вместе и вы приходите ко мне и говорите:

— Стивен, я знаю, тебе не понравится это решение. У меня сейчас нет времени, чтобы объяснить тебе его суть, не говоря уже о том, чтобы обсуждать его с тобой. Вполне возможно, что ты сочтешь это решение неправильным. Но я тебя очень прошу поддержать его!

Если наш с вами эмоциональный банковский счет позитивен, то я, конечно, вас поддержу. Я буду надеяться, что вы были правы, а я нет. Я буду делать все, чтобы ваше решение заработало.

Но если на эмоциональном банковском счете ничего нет и если я реактивен, то я не поддержу вас. Возможно, в глаза я пообещаю вам поддержку, но за вашей спиной особого энтузиазма проявлять не стану. Я не буду делать то, что необходимо для реализации вашего решения.

— Ну вот, не сработало, — скажу я потом. — А теперь что мне делать?

Если я сверхактивен, то могу даже препятствовать реализации вашего решения и приложить все силы к тому, чтобы то же сделали и остальные. Или же я стану «нарочито исполнительным» и буду делать только то, что вы мне

скажете, и только так, как вы мне скажете, не принимая на себя никакой ответственности за результаты.

За пять лет жизни в Великобритании я дважды стал свидетелем, как страна переживала глубокий кризис из-за того, что проводники в поездах принимались нарочито исполнительно, до мелочей следовать всем правилам и процедурам, предусмотренным инструкциями.

Любое соглашение остается не более чем листом бумаги, если не имеет в своей основе характера и отношений, поддерживающих его дух. Поэтому наше стремление к достижению результатов «Выиграл/Выиграл» должно базироваться на искреннем желании сделать вклад в те отношения, благодаря которым они становятся возможны.

Соглашения

Из отношений вытекают соглашения, которые придают определенность и направленность подходу «Выиграл/Выиграл». Иногда их называют соглашениями об исполнении или соглашениями о партнерстве, смещая парадигму продуктивности от взаимодействия по вертикали к взаимодействию по горизонтали, от контроля сверху — к самоконтролю, от разделения позиций — к партнерству в достижении успеха.

Соглашения «Выиграл/Выиграл» охватывают широкий спектр взаимозависимых взаимодействий. Мы обсуждали один важный вариант такого соглашения, когда говорили о делегировании руководства «зеленым и чистым» двором в навыке 3. Те же самые пять элементов, которые были перечислены там, составляют структуру соглашений «Выиграл/Выиграл» между работником и работодателем, между независимыми людьми, совместно работающими над какими-то проектами, между группами людей, сотрудничающих для достижения общей цели, между компаниями и поставщиками — между всеми теми, кто для достижения результата нуждается во взаимодействии. Эти элементы предоставляют эффективный способ для прояснения и управления ожиданиями людей, вовлеченных во взаимозависимое предприятие.

В соглашениях «Выиграл/Выиграл» ярко выражены следующие пять элементов:

Желаемые результаты (не методы!) определяют, что должно быть сделано и когда. Правила определяют параметры (принципы, политику и т.п.), в рамках которых должны быть достигнуты результаты.

Ресурсы определяют, что можно использовать для получения результатов (имеются в виду необходимые человеческие, финансовые, технические ресурсы или организационная поддержка).

Отчетность устанавливает стандарты деятельности и сроки оценки.

Последствия определяют, чего нам ждать (хорошего или плохого) в результате оценки.

Наличие этих пяти элементов позволяет соглашению «Выиграл/Выиграл» жить самостоятельной жизнью. Достигнутое во всех пяти областях взаимное

понимание и согласие создает стандарт, с помощью которого люди могут измерять свой собственный успех.

Традиционное авторитарное руководство — это следствие парадигмы «Выиграл/Проиграл». Это, кроме того, результат полного истощения эмоционального банковского счета. Если у вас нет доверия или общего представления о желаемых результатах, то вы будете постоянно стоять у сотрудника над душой, проверяя и учитывая каждый его шаг. Доверия нет, поэтому вам кажется, что вы должны всех контролировать.

А если на счете доверия есть некоторые накопления, каким будет ваш метод? Вы не будете стоять у них на дороге. Если вы достигли соглашения «Выиграл/Выиграл» и сотрудники точно знают, чего от них ждут, ваша роль заключается в том, чтобы быть для них источником поддержки и получать их отчеты.

Предоставление людям возможности самим судить себя оказывает на их дух гораздо более облагораживающее воздействие, чем когда их судят со стороны. Такой подход является гораздо более правильным и с точки зрения культуры высокого доверия. Во многих случаях люди гораздо лучше понимают, как обстоят дела, чем об этом могут рассказать документы. Человеческая проницательность часто дает гораздо более точные оценки, чем формальные наблюдения или измерения.

Обучение управлению по принципу «Выиграл/Выиграл»

Несколько лет назад я принимал участие в программе консультирования одного очень крупного банка с множеством отделений. Нас попросили оценить и усовершенствовать программу управленческого тренинга, на которую банк ежегодно выделял по 750 тысяч долларов. Программа предусматривала отбор выпускников колледжей, которым затем предоставлялась возможность в течение полугода поработать на двенадцати позициях в разных подразделениях (по две недели на каждой позиции), с тем чтобы они получили общее представление об отрасли. Выпускники работали две недели в отделе коммерческих кредитов, две недели в отделе промышленных кредитов, две недели в отделе маркетинга, две недели в операционном отделе и т.д. По окончании этого шестимесячного периода стажеров назначали на должности помощников менеджеров в различные отделения банка.

Наша задача заключалась в том, чтобы провести оценку этого шестимесячного обучения. Приступив к делу, мы обнаружили, что самой большой проблемой для стажеров при их назначении в то или иное подразделение было получение четкого представления о желаемых результатах. Мы напрямую спросили об этом руководителей банка:

— Что эти люди должны уметь делать после завершения программы?

Ответы, полученные нами, были расплывчатыми и противоречивыми.

Программа этого тренинга была нацелена на методы, а не на результаты. Поэтому мы предложили руководству банка запустить пробную программу тренинга, основанную на другой парадигме, названной нами «обучение,

управляемое обучаемыми». Это было соглашением «Выиграл/ Выиграл», которое предусматривало определение конкретных целей и критериев их достижения, а также правил, ресурсов, отчетности и последствий, которые возникнут в случае, если цели будут достигнуты. Последствия в этой ситуации выражались в продвижении стажера на должность помощника менеджера, в продолжении обучения на рабочем месте и в значительном увеличении заработной платы.

Нам пришлось здорово надавить на руководителей, чтобы получить от них формулировки целей:

— Что, по-вашему, они должны знать в области бухгалтерского учета? А в области маркетинга? А в области ипотечного кредитования?

И так мы прошлись по всему списку. В итоге руководство банка составило перечень более чем из ста целей, после чего объединяли, упрощали их и сокращали их количество до тех пор, пока не получили тридцать девять конкретных целей, сопровождаемых критериями их достижения.

Открывающиеся возможности и перспектива получения высокой зарплаты мотивировали обучаемых на скорейшее достижение поставленных целей. Это был большой выигрыш и для них, и для компании, которая вместо стажеров, отбывших полугодовую повинность в двенадцати разных должностях, приобретала для своих отделений помощников менеджеров, отвечающих требованиям, ориентированным на высокий результат.

Мы объяснили стажерам различие между обучением, управляемым обучаемыми, и обучением, управляемым системой. Мы сказали им следующее:

— Вот ваши цели, а вот критерии их достижения. Вот ваши ресурсы, включающие возможность учиться друг у друга. А теперь — вперед! Как только вы будете соответствовать этим критериям, вас назначат на должность помощника менеджера.

Они завершили программу за три с половиной недели! Сдвиг парадигмы, связанный с организацией обучения, высвободил невероятную мотивирующую творческую энергию.

Конечно, как и во многих других случаях сдвига парадигмы, ощущалось определенное сопротивление. Руководители банка в большинстве своем просто не могли поверить в успех. Когда им продемонстрировали свидетельства того, что поставленные цели действительно были достигнуты, руководители банка сказали:

— У этих стажеров нет опыта! У них нет той самой закалки, которая наделила бы их здравым смыслом и зрелостью суждений, необходимыми помощнику менеджера!

Из дальнейших разговоров с ними мы поняли, что на самом деле суть их высказываний заключалась совсем в другом: «Мы прошли огонь, воду и медные трубы, так почему же эти ребята должны так легко отделаться?» Но, разумеется, они не могли выразить свои мысли таким образом и сочли, что более приемлемым будет обвинить новичков в отсутствии «закалки».

К тому же и отдел по работе с персоналом по вполне понятным причинам

(вспомним о выделении 750 тысяч долларов на полугодовую программу) большого энтузиазма не испытывал.

— Что ж, ваши сомнения понятны! — сказали мы тогда. — Давайте определим дополнительные цели и критерии их достижения. И останемся в пределах парадигмы «обучения, управляемого обучаемыми».

Мы сформулировали еще восемь дополнительных целей с очень высокими критериями исполнения, чтобы руководство могло быть уверено в том, что молодые люди достаточно подготовлены для работы в должности помощника менеджера и продолжения обучения на своем рабочем месте. По окончании совещаний, на которых разрабатывались эти критерии, некоторые руководители отмечали, что если стажеры смогут выполнить эти жесткие требования, то они будут подготовлены к работе лучше, чем любой из их предшественников, прошедших шестимесячную программу.

Мы заранее подготовили обучаемых к тому, что может возникнуть сопротивление. Мы представили им вновь разработанные дополнительные цели и критерии и сказали:

— Как мы и ожидали, руководство хочет поставить перед вами дополнительные цели с еще более жесткими критериями. На сей раз нас заверили, что, если вы справитесь с этой задачей, вас сделают помощниками менеджеров.

И стажеры использовали удивительный метод. Они приходили к руководителям различных подразделений, таких, как бухгалтерия, и говорили примерно следующее:

— Сэр, я участник новой экспериментальной программы, называемой «обучение, управляемое обучаемыми». Насколько мне известно, вы участвовали в разработке целей и критериев для этой программы. Передо мной было поставлено шесть задач, относящихся к вашему подразделению. С тремя из них я смог справиться, используя знания, полученные в колледже; еще одну я решил, изучив соответствующую литературу; пятую я осилил с помощью своего приятеля Тома, которого вы консультировали на прошлой неделе. У меня осталась всего одна задача, и я пришел спросить, не сможете ли вы или кто-либо из ваших сотрудников уделить мне время, чтобы показать, что и как нужно делать.

В результате стажеры проводили в подразделениях полдня вместо двух недель.

Сотрудничая и совместно обсуждая полученную информацию, молодые люди смогли решить дополнительные задачи за полторы недели. Полугодовая программа, таким образом, сократилась до пяти недель и обеспечила значительно более высокие результаты.

Такой образ мышления может привести к аналогичным результатам в любой сфере организационной жизни, если люди найдут в себе смелость исследовать свои парадигмы и сконцентрироваться на принципе «Выиграл/Выиграл». Меня каждый раз восхищают результаты, которых добиваются отдельные люди и организации, когда ответственные, проактивные личности с внутренними ориентирами свободно и самостоятельно решают поставленные перед ними задачи.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Соглашения о деятельности в духе «Выиграл/Выиграл»

Для подготовки соглашений о деятельности в духе «Выиграл/Выиграл» требуется существенный сдвиг парадигмы. Концентрироваться следует на результатах, а не на методах. Большинство из нас склонно следить за методами. Мы используем делегирование исполнения, описанное в разделе, посвященном навыку 3, то самое управление методами, которое я применял к Сандре, когда просил ее сфотографировать нашего сына, катающегося на водных лыжах. Соглашения «Выиграл/Выиграл», напротив, фокусируются на результатах, высвобождая при этом колоссальные индивидуальные возможности, порождая синергию и создавая PC, вместо того чтобы концентрироваться исключительно на P.

Отчетность в духе «Выиграл/Выиграл» предполагает, что люди оценивают себя сами. Традиционные игры в оценку, которые люди ведут между собой, нелепы и отнимают много душевных сил. При «Выиграл/Выиграл» человек сам оценивает себя, пользуясь критериями, в выработке которых он сам принимал участие. И если критерии определены верно, то он может справиться с этой задачей. Когда соглашение о делегировании заключается в духе «Выиграл/Выиграл», даже семилетний ребенок способен оценить, насколько хорошо он справляется с задачей сделать двор «зеленым и чистым».

Наибольших успехов в своей преподавательской деятельности в университете я достиг тогда, когда в духе «Выиграл/Выиграл» добился общего со студентами понимания цели нашей совместной работы:

— Вот то, что мы с вами хотим осуществить. А вот основные требования для получения оценок A, B и C. Моя цель — помочь каждому из вас получить высшую оценку — A. Теперь каждый из вас может обдумать все, о чем мы говорили, и выработать собственное понимание того, чего лично он хотел бы достичь. После этого давайте соберемся вместе и договоримся об оценке, которую вы хотите получить, и о том, что вы планируете для этого сделать.

Чтобы передать суть соглашения об исполнении между менеджером и его сотрудниками, философ и специалист в области управления Питер Друкер рекомендует использовать «письмо менеджеру». По итогам глубокого и обстоятельного обсуждения ожиданий, правил и ресурсов и с целью обеспечения их гармонии с организационными целями сотрудник пишет менеджеру служебную записку, в которой обобщает достигнутые соглашения и указывает дату составления очередного плана работы или очередной обзорной беседы.

Заключение таких соглашений в духе «Выиграл/Выиграл» является основным видом деятельности руководителя. Когда такие соглашения достигнуты, работники сами управляют собой, оставаясь в рамках, определенных этими соглашениями. Менеджер в этом случае выступает как бы в роли автомобиля, задающего темп в гонках. Он дает импульс движению, а сам уходит с дороги. Его работа с этого момента заключается в том, чтобы удалять с дорожного покрытия разлившееся масло.

Когда босс становится главным помощником для каждого из своих подчиненных, уровень управляемости может быть значительно повышен.

Может быть сокращена большая часть административного аппарата и, соответственно, накладных расходов. Вместо того чтобы контролировать шесть или восемь сотрудников, такой менеджер может руководить двадцатью, тридцатью, пятьюдесятью служащими.

В соглашениях об исполнении в духе «Выиграл/Выиграл» последствия становятся логическим результатом собственной работы, а не поощрением или наказанием, произвольно назначаемым ответственным руководящим лицом.

Существует четыре основных вида последствий (поощрений и штрафов), определяемых менеджерами и родителями, — финансовые последствия, психические последствия, возможности и ответственность . Финансовые последствия включают доход, акционерные опционы, прибавки к зарплате или штрафы. Психические, или психологические, последствия предполагают признание, одобрение, уважение, доверие или утрату всего этого. За исключением ситуаций, когда люди едва сводят концы с концами, психологическая компенсация часто является более стимулирующей, чем финансовая. Возможности включают в себя обучение, развитие, различные преимущества и другие выгоды. Ответственность связана с границами деятельности и власти, которые могут быть как расширены, так и сужены. Соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» определяют последствия в одной или нескольких из этих сфер, и люди, участвующие в соглашениях, знают об этом. Таким образом, вам не приходится гадать. Все ясно с самого начала.

Помимо этих логических, индивидуальных последствий важно четко определить и естественные организационные последствия. Скажем, что произойдет, если я опоздаю на работу, если откажусь сотрудничать с другими, если не стану заключать со своими подчиненными соглашений об исполнении в духе «Выиграл/Выиграл», требовать от них ответственности за достижение желаемых результатов или если не буду содействовать их профессиональному росту и развитию их карьеры?

Когда моей дочери исполнилось шестнадцать лет, мы заключили с ней соглашение «Выиграл/Выиграл», касающееся пользования нашим семейным автомобилем. Мы договорились, что она будет соблюдать правила движения и содержать машину в чистоте и порядке. Мы условились, что дочь будет пользоваться машиной только в случае крайней необходимости и что, когда автомобиль понадобится мне или маме, ей придется выступить в роли водителя. Мы также договорились, что она будет легко и без напоминаний выполнять все остальные свои обязанности. В этом заключался наш выигрыш.

Кроме того, мы договорились о том, что я предоставлю некоторые ресурсы — саму машину, бензин и страховку. Кроме того, мы условились, что раз в неделю, как правило в воскресенье днем, будем встречаться, чтобы оценить, насколько успешно она выполняет соглашение. Последствия были ясны: пока дочь будет выполнять свою часть соглашения, она сможет пользоваться машиной; если же она нарушит эти условия, то лишится этой привилегии на все время до тех пор, пока не исправится.

Этим соглашением «Выиграл/Выиграл» с самого начала были четко определены ожидания обеих сторон. Соглашение было выгодным для дочери:

ей разрешили пользоваться машиной, и, разумеется, оно было выгодным для нас с Сандрой. Теперь дочь могла сама удовлетворять свои собственные транспортные потребности и даже часть наших. Нам уже не надо было заботиться об обслуживании машины и ее чистоте. Кроме того, мы опирались на внутреннюю, встроенную в характер систему отчетности, т.е. я не должен был постоянно надзирать за дочерью или управлять ею. Цельность ее личности, ее совесть, способность к оценке своих поступков и ее высокий эмоциональный банковский счет в наших отношениях, безусловно, гораздо эффективнее руководили ее действиями. Нам с Сандрой не нужно было испытывать эмоциональное напряжение, следить за каждым шагом своей дочери и тут же наказывать ее, если ее действия в чем-то не соответствовали нашим ожиданиям. Мы заключили соглашение «Выиграл/Выиграл», и оно всех нас сделало свободными.

Соглашение «Выиграл/Выиграл» обладает огромной освобождающей силой. Но если применять его изолированно — в качестве отдельной техники, приема, — оно не сработает. Даже если вам удастся заключить такое соглашение, его развитие и выполнение окажутся невозможными, если не будут подкреплены цельностью личности и отношениями, основанными на доверии.

Истинное соглашение «Выиграл/Выиграл» — это продукт парадигмы, характера и отношений, из которых оно произрастает. Это соглашение определяет и направляет взаимозависимое взаимодействие, для которого оно и было создано.

Системы

Принцип «Выиграл/Выиграл» может прижиться в организации только в том случае, если его поддерживают системы. Если вы заявляете о приверженности установке «Выиграл/Выиграл», а на деле поощряете подход «Выиграл/Проиграл», то ваша программа не сработает.

Вы получаете то, что поощряете. Если вы стремитесь к достижению целей и хотите отразить в миссии свои ценности, то вам следует приспособить систему вознаграждений к этим целям и ценностям. Если вы не будете делать это систематически, то ваши дела будут расходиться с вашими словами. Вы окажетесь в положении вышеупомянутого менеджера, который твердил о сотрудничестве, а практиковал соперничество в конкурсе «Скачки к Бермудам».

В течение нескольких лет я сотрудничал с очень крупной фирмой по продаже недвижимости, расположенной на Среднем Западе. Мое знакомство с этой фирмой состоялось на огромном съезде, который собрал более 800 торговых агентов фирмы и был посвящен награждению лучших из них по итогам года. Это было шумное мероприятие, сопровождаемое выступлениями школьных оркестров и громкими выкриками групп поддержки, как в перерывах спортивных соревнований с участием известных команд.

Из 800 присутствующих около сорока были награждены за высокие

достижения по следующим «номинациям»: «За самый высокий уровень продаж», «За самые высокие комиссионные» и «За самый длинный список клиентов». Во время вручения премий разыгрывались шумные представления: взлетали фейерверки, раздавались крики ура, свист, визг, аплодисменты. Не было никакого сомнения в том, что эти сорок человек выиграли; но в то же время становилось совершенно ясно, что остальные 760 проиграли . Мы сразу же приступили к просветительской и организационной работе, направленной на то, чтобы привести системы и структуры этой организации в соответствие с парадигмой «Выиграл/Выиграл». Мы привлекли к разработке систем мотивации самих продавцов — людей, на которых она должна была воздействовать. Кроме того, мы призвали их к сотрудничеству и достижению синергии, чтобы как можно больше людей смогли достичь желаемых результатов в соответствии со своими индивидуальными соглашениями об исполнении.

Год спустя на съезде продавцов присутствовало более тысячи участников, и около восьмисот из них получили премии. Методом сравнения было определено лишь несколько победителей, а в целом программа была направлена на поощрение людей, которые смогли достичь поставленных перед собой индивидуальных целей, и групп, которые реализовали командные цели. Теперь отпала необходимость в приглашении школьных оркестров, исполнявших бравурные мелодии, и групп поддержки, изображавших бурное ликование. В зале царила атмосфера искренней заинтересованности и праздничного возбуждения, поскольку люди радовались успехам каждого, а команды продавцов-партнеров могли совместно насладиться полученной наградой, например всем отделом отправившись в поездку на отдых.

Но самое удивительное заключалось в том, что почти каждый из 800 победителей этого года добился таких же высоких показателей продаж и прибыли, как прошлогодние сорок. Атмосфера «Выиграл/Выиграл» значительно увеличила количество золотых яиц, при этом как следует накормив гусыню, и высвободила огромный потенциал человеческой энергии и талантов. Даже сами участники этой программы были поражены возникшей в результате ее проведения синергии.

Соревнование, конкуренция необходимы на рынке. Соревноваться можно и с прошлогодними достижениями. Соревноваться можно даже с другим отделом или человеком, если с ними не нужно сотрудничать и между вами нет особой взаимозависимости. Но насколько для рынка важна конкуренция, настолько же для организации важно сотрудничество на рабочем месте. Дух отношений «Выиграл/Выиграл» не может сохраниться в атмосфере соревнования и соперничества.

Чтобы принцип «Выиграл/Выиграл» заработал, его должны поддержать все системы. Система обучения, система планирования, система коммуникации, финансовая система, информационная система, система заработной платы — все они должны основываться на принципе «Выиграл/Выиграл».

Я консультировал еще одну компанию, которая хотела организовать для своих сотрудников тренинг по навыкам человеческих отношений.

Подразумевалось, что проблема коренится в самих сотрудниках. Президент сказал мне:

— Пойдите в любой наш магазин и посмотрите, как они будут вас обслуживать. Они работают как простые приемщики заказов. Они не знают, что такое подход к покупателю. Они не имеют представления о том, чем торгуют, им не хватает знаний и навыков в торговом деле, которые необходимы, чтобы «соединить» товар с потребителем.

Я посетил несколько магазинов. И убедился в том, что президент был прав. Но я все же не нашел ответа на волновавший меня вопрос: «Чем вызвано такое отношение?»

— Обратите внимание, мы очень серьезно занимаемся этой проблемой, — сказал президент. — Все руководители отделов являются образцами для своих сотрудников. Мы сказали им, что их работа на две трети состоит из продаж, а на одну треть — из менеджмента, и они продают больше, чем все остальные. Поэтому мы хотим, чтобы вы провели тренинг для продавцов.

Эти слова стали для меня сигнальным флажком.

— Давайте соберем дополнительную информацию, — сказал я.

Президенту мой ответ не понравился. Он ведь «знал», в чем дело, и хотел обучить продавцов. Но я настоял на своем, и через пару дней реальная проблема была вскрыта. Система распределения должностных обязанностей и оплаты труда давала руководителям отделов возможность «снимать сливки». Половину времени работы магазинов торговля идет вяло, зато в так называемые часы пик от покупателей нет отбоя. В это время руководители отделов поручали продавцам всю грязную работу — инвентаризацию, подбор товара и уборку, — а сами вставали за кассу. Вот почему результаты продаж у них были самыми высокими.

Мы изменили всего одну систему — систему оплаты труда, — и проблема мгновенно была решена. В соответствии с новой системой руководители получали деньги только в том случае, если их получали и продавцы. Мы совместили нужды и цели руководителей с нуждами и целями продавцов, и потребность в проведении тренинга по навыкам человеческих отношений сразу отпала. Ключом к решению проблемы оказалось создание системы вознаграждения, действительно соответствующей духу «Выиграл/Выиграл».

А вот другой случай. Я работал с руководителем компании, которой потребовалось провести формальную оценку работы сотрудников. Он был очень недоволен тем рейтингом, который сам же присвоил одному из своих менеджеров.

— Он заслуживает лишь третьего разряда, — сказал мой клиент, — а мне пришлось присвоить ему первый. (это означало более высокую квалификацию и возможность карьерного роста.)

— За что же вы присвоили ему первый разряд? — спросил я.

— Он достиг высоких результатов, — ответил руководитель.

— Тогда почему вы считаете, что он заслуживает лишь третьего разряда?

— Из-за способа, которым он достигает этих результатов. Люди для этого человека ничего не значат, он идет по головам. От него у меня одни неприятности.

— Это звучит так, будто он нацелен исключительно на Р — результат. И именно за это он получает вознаграждение. А что, если вам поговорить с ним об этой проблеме, попытаться помочь ему понять всю важность PC — ресурсов и средств?

Руководитель сказал, что он уже пробовал это делать, но не добился никаких результатов.

— Тогда, может быть, вам попробовать заключить с ним соглашение «Выиграл/Выиграл», в соответствии с которым две трети его заработной платы будут начисляться за Р — количественные результаты работы, а одна треть — за PC, т.е. за отношение к нему других людей, за то, какой он руководитель, как ему удалось создать команду, сплотить вокруг себя людей?

— Пожалуй, это может на него повлиять, — ответил мой клиент.

Очень часто оказывается, что проблема заключается в системе, а не в людях. Если вы поместите хороших людей в плохую систему, то получите плохие результаты. Необходимо поливать цветы, которые хочешь вырастить.

Когда люди по-настоящему овладевают способностью думать в духе «Выиграл/Выиграл», они получают возможность создавать системы, необходимые для укрепления и развития этого подхода. Они могут преобразовывать ситуации конкуренции (если она не является обязательной) в ситуации сотрудничества и значительно повышать свою эффективность, заботясь как о Р, так и о PC.

В бизнесе руководители могут приспосабливать свои системы для создания высокоэффективных команд, члены которых работают сообща с целью превзойти те стандарты, которые были установлены внешней средой. В области образования учителя могут создавать системы оценки учеников, основанные на их индивидуальных достижениях и согласованных с ними критериях, и побуждать учащихся к сотрудничеству и оказанию друг другу помощи в овладении знаниями. В семье родители могут переместить фокус с соревнования друг с другом на сотрудничество. Например, играя всей семьей в боулинг, они будут вести счет очков, заработанных всей семьей, и стараться превзойти свои прошлые результаты. На основе соглашения «Выиграл/Выиграл» могут быть распределены домашние обязанности между членами семьи, что избавит родителей от необходимости постоянно ворчать и даст им возможность делать то, что могут сделать только они.

Один мой приятель как-то рассказал мне, что видел карикатуру, на которой были изображены двое детей, один из которых говорил другому: «Если мама нас сейчас не поднимет, мы опоздаем в школу». Благодаря этим словам в поле зрения моего приятеля попала сама суть проблем, возникающих в семьях, в которых отсутствует ответственность, заложенная в основу принципа «Выиграл/Выиграл».

Принцип «Выиграл/Выиграл» возлагает на отдельного человека ответственность за достижение согласованных результатов в рамках оговоренных правил и доступных ресурсов. Он делает человека ответственным за исполнение своей работы и оценку своих результатов и обеспечивает последствия в качестве естественного результата деятельности. Кроме того, системы «Выиграл/Выиграл» создают такую среду, которая

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru" с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

поддерживает и укрепляет соглашения «Выиграл/Выиграл».

Процессы

Невозможно достичь целей «Выиграл/Выиграл», используя средства из арсенала методов «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл». Вы не можете сказать человеку: «Ты должен мыслить в духе "Выиграл/Выиграл" независимо от того, нравится тебе это или нет». Вопрос должен быть поставлен таким образом: как прийти к решению в духе «Выиграл/Выиграл»?

Два профессора права Гарвардского университета, Роджер Фишер и Уильям Юри, в своей чрезвычайно полезной и глубокой книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» проделали огромную работу по утверждению «принципиального» подхода к переговорам в противовес «позиционному». И хотя само выражение «Выиграл/Выиграл» в книге не используется, ее дух и философия находятся в гармонии с этим принципом.

Авторы высказывают мнение, что суть принципиальных переговоров состоит в том, чтобы отделить человека от проблемы, сфокусироваться на интересах, а не на позициях, выработать взаимовыгодные варианты и настаивать на объективных критериях — внешних эталонах или принципах, принятых обеими сторонами.

В ходе своей собственной работы с разными людьми и организациями, ищущими решения проблем в духе «Выиграл/Выиграл», я предлагаю им действовать в соответствии со следующим четырехступенчатым процессом.

Во-первых, представьте себе проблему с точки зрения другого человека. Искренне стремитесь понять другую сторону и выразить ее потребности и заботы так же хорошо или даже лучше, чем это сделала бы она сама.

Во-вторых, выявите ключевые вопросы и заботы (не позиции), имеющие отношение к проблеме.

В-третьих, определите, какие результаты обеспечат полностью приемлемое решение.

И в-четвертых, выявите новые возможные варианты достижения этих результатов.

Навыки 5 и 6 имеют прямое отношение к двум составляющим этого процесса, и в последующих двух частях книги мы займемся их глубоким изучением. Но в данный момент позвольте мне подчеркнуть наличие теснейшей взаимосвязи между процессом «Выиграл/Выиграл» и сутью принципа «Выиграл/Выиграл». Достичь решения в духе «Выиграл/Выиграл» вы можете, только следуя процессу «Выиграл/Выиграл», — цель и средства здесь одинаковы.

«Выиграл/Выиграл» — это не технический прием. Это всеобъемлющая парадигма взаимодействия между людьми. Она является продуктом цельного и зрелого характера и менталитета достаточности. Она произрастает из отношений, основанных на высоком доверии, и находит воплощение в соглашениях, которые эффективно проясняют ожидания и управляют их осуществлением. Эта парадигма опирается на поддерживающие ее системы. И реализуется она через процесс, который мы готовы теперь более обстоятельно

изучить в разделах, посвященных навыкам 5 и 6.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Подумайте о предстоящем взаимодействии с кем-либо, в ходе которого вы будете пытаться достичь какого-то соглашения или прийти к какому-то решению. Обещайте себе, что будете поддерживать баланс между мужеством в достижении своей цели и вниманием к чужой точке зрения.*

2. *Составьте список препятствий, которые мешают вам чаще применять парадигму «Выиграл/Выиграл». Подумайте, что вы можете сделать внутри своего круга влияния для устранения этих препятствий.*

3. *Выберите конкретного человека, в отношениях с которым вы хотели бы заключить соглашение «Выиграл/Выиграл». Попытайтесь поставить себя на место этого человека и подробно опишите свое представление о том, каким он видит решение. Затем запишите те результаты, достижение которых означало бы выигрыш для вас. Поинтересуйтесь у партнера, есть ли у него или у нее желание обсуждать проблему до тех пор, пока вы не придете к взаимовыгодному решению.*

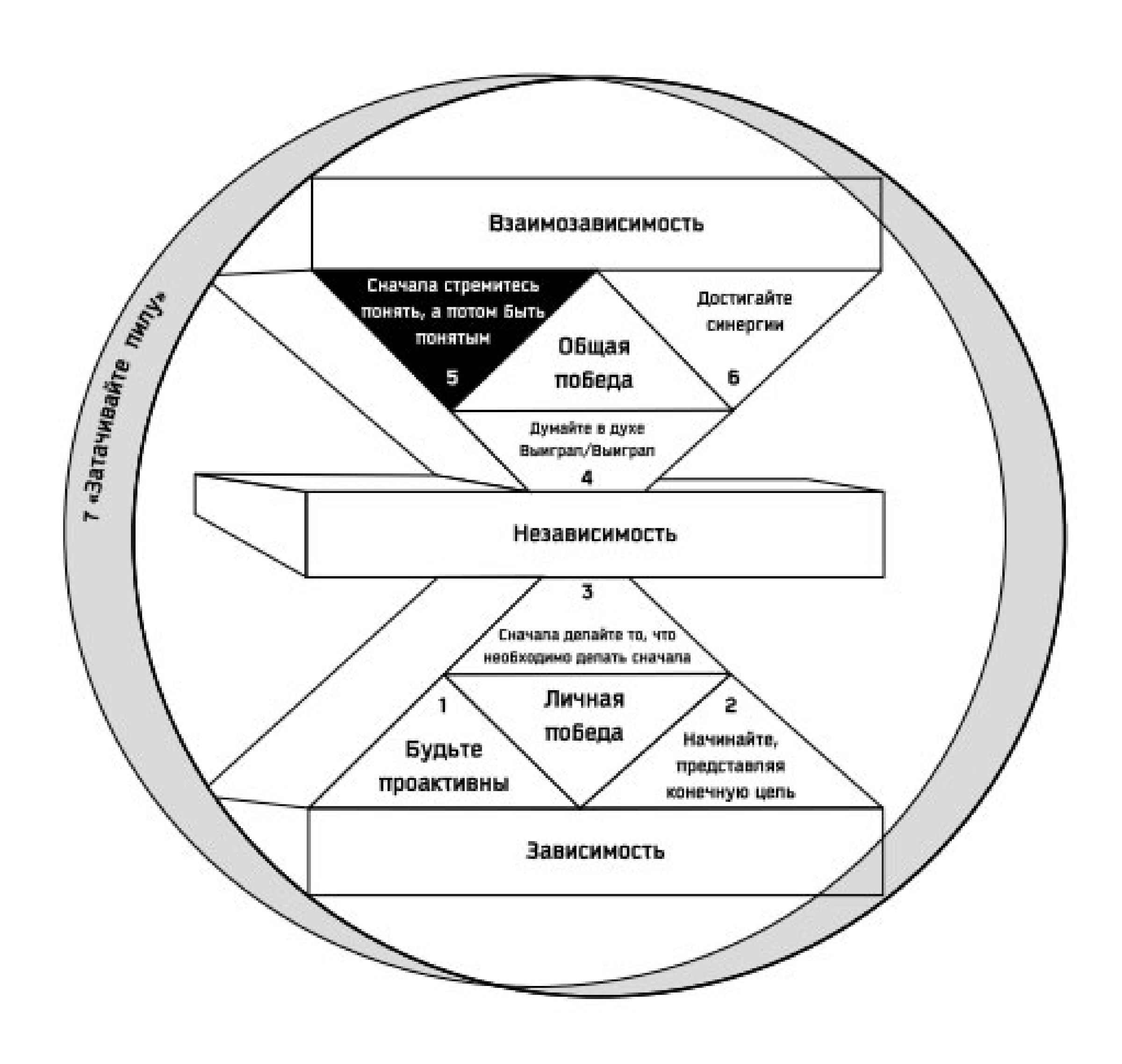
4. *Выберите трех человек, отношения с которыми являются для вас очень важными. Оцените баланс по каждому из трех эмоциональных банковских счетов. Напишите, какими конкретными способами вы могли бы пополнить каждый из них.*

5. *Проанализируйте собственную программу, собственный сценарий. Может быть, это сценарий «Выиграл/Проиграл»? Как он влияет на ваши отношения с другими людьми? Можете ли вы определить главный источник этого сценария? Определите, помогает этот сценарий вам в реальной жизни или мешает.*

6. *Попытайтесь найти среди своих знакомых человека, который мог бы служить для вас образцом мышления в духе «Выиграл/Выиграл», — человека, который даже в трудных ситуациях действительно стремится к обоюдной выгоде. Присматривайтесь к поведению этого человека, учитесь у него и следуйте его примеру.*

Навык 5

Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым



Принципы эмпатического общения

У сердца свое разумение, недоступное разуму.

Паскаль

Предположим, у вас проблемы со зрением и вы решили обратиться за помощью к окулисту. Нетерпеливо выслушав ваши жалобы, тот снимает очки и протягивает их вам со словами:

— Вот, наденьте! Эти очки я ношу уже лет десять, и мне они здорово помогают. Дома у меня есть запасные; берите, носите эти!

Вы надеваете очки, но видите в них еще хуже.

— Ужасные очки! — восклицаете вы. — Ничего в них не вижу!

— Не может быть! — удивляется окулист. — Мне они великолепно помогают. Попробуйте еще разок.

— Да я пытаюсь! — отвечаете вы. — Все расплывается!

— Что с вами такое? Постарайтесь настроиться позитивно!

— Хорошо! Но я и позитивно ничего в них не вижу!

— Ну, дорогой мой, какой же вы неблагодарный! — возмущается окулист. — И это после всего, что я сделал, чтобы помочь вам!

Каковы шансы, что в следующий раз, когда вам вновь потребуется помощь, вы обратитесь к тому же окулисту? Насколько я понимаю, невелики. Как можно доверять специалисту, который назначает лечение, не поставив диагноз?

А часто ли мы сами, общаясь с другими людьми, ставим диагноз перед тем, как дать совет?

— Прошу тебя, дорогой, расскажи, что происходит. Я знаю, это трудно, но я постараюсь понять тебя.

— Мам, ну я не знаю! Боюсь, ты скажешь, что это глупость!

— Ну что ты! Мне ты можешь рассказать все. Никто о тебе не беспокоится так, как я. Просто я хочу, чтобы у тебя все было хорошо. Отчего ты такой грустный?

— Ну, я не знаю…

— Ну же, милый! Что стряслось?

— Ну, хорошо, я скажу. В общем, я больше не хочу учиться.

— Как ты сказал? — переспрашиваете вы изумленно. — Что значит «не хочу учиться»? И это после всего, чем мы пожертвовали ради твоего

образования! Образование — это основа твоего будущего! Если ты будешь стараться так же, как твоя старшая сестра, у тебя лучше пойдут дела и тебе понравится учиться. Сколько раз тебе твердили: перестань валять дурака! Ты способный мальчик, просто ленишься. Возьмись за дело как следует! Настройся на учебу!

Пауза.

— А теперь давай. Расскажи мне, что тебя беспокоит.

Мы имеем склонность раздавать добрые советы направо и налево, но часто не удосуживаемся потратить время на то, чтобы перед этим поставить диагноз и по-настоящему, глубоко понять проблему.

Если попытаться выразить в одном предложении главный принцип, который я усвоил, изучая межличностные отношения, он будет звучать так: сначала стремитесь понять, а потом — быть понятым. Этот принцип — ключ к эффективному межличностному общению.

ХАРАКТЕР И ОБЩЕНИЕ

В данный момент вы читаете книгу, которую я написал. Чтение и письмо — это формы общения. То же относится к речи и слушанию. Фактически это четыре основных типа общения. Только представьте себе, сколько времени вы посвящаете каждому из них! Поэтому хорошо владеть ими крайне необходимо для того, чтобы быть эффективными.

Умение общаться — самое важное умение в жизни человека. Когда мы не спим, мы почти все время общаемся. Но подумайте вот о чем: мы тратим годы на то, чтобы научиться читать и писать, годы на то, чтобы научиться говорить. А как насчет слушания? Какой курс обучения вы прошли, чтобы научиться слушать? Слушать так, чтобы по-настоящему, глубоко понимать другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения?

В мире сравнительно мало людей, специально обучавшихся умению слушать. И чаще всего это обучение проводилось в рамках техники этики личности и было отсечено от тех основ характера и отношений, которые совершенно необходимы для подлинного понимания другого человека.

Если вы хотите взаимодействовать со мной эффективно, если хотите влиять на меня — своего супруга, соседа, начальника, коллегу или друга, — то в первую очередь вы должны понимать меня. А этого невозможно достичь только с помощью техники. Если я почувствую, что вы применяете ко мне какой-то прием, я буду ощущать вашу неискренность, желание манипулировать мною. Я буду стараться понять, зачем вам это надо, каковы ваши мотивы. И я не буду чувствовать себя в безопасности настолько, чтобы открыться перед вами.

Ключ к вашему влиянию на меня — ваш личный пример, то, как вы себя ведете. Ваше поведение напрямую зависит от вашего характера, то есть от того, каков вы на самом деле, — а не от того, что о вас говорят другие или каким вы хотите казаться. Ваш характер проявляется по мере того, как я узнаю вас. Ваш характер дает мне все новую и новую информацию о вас. И, опираясь на эту информацию, я впоследствии начинаю инстинктивно либо

доверять, либо не доверять вам и вашим действиям, направленным на меня.

Если ваша жизнь двойственна, если вы одновременно язвительны и доброжелательны и — самое главное — если ваше поведение в частной жизни не совпадает с вашим поведением на людях, мне будет довольно нелегко открыться вам. И тогда, как бы я сам ни нуждался в ваших любви и влиянии, рядом с вами я не буду чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы открыть вам свои взгляды, мысли и самые сокровенные чувства. Кто знает, чего от вас можно ожидать?

Но если я не откроюсь вам, если вы не сможете понять меня, мою особую ситуацию, мои чувства, вы не будете знать, как мне помочь, что мне посоветовать. Все, что вы скажете, будет прекрасным и замечательным, но ко мне это не будет иметь никакого отношения.

Пусть вы говорите, что любите и цените меня. Мне всей душой хочется в это верить. Но как же вы можете меня ценить, если даже не способны меня понять? Ваши заверения — лишь слова, а только словам я верить не могу.

Возможно, я слишком зол и насторожен, возможно, я испытываю чувство вины и слишком напуган для того, чтобы быть открытым вашему влиянию. И ваше влияние не достигнет цели, даже если внутренне я сам осознаю потребность выслушать то, что вы мне можете сказать.

Пока вы сами не открылись для влияния на вас моей уникальной индивидуальности, я не откроюсь для влияния на меня ваших советов. Поэтому если вы хотите быть действительно эффективным в плане межличностного общения, то одной техникой вам не обойтись. Вы должны овладеть навыками эмпатического слушания, которые основываются на характере, вызывающем открытость и доверие. Кроме того, вы должны заботиться о пополнении эмоционального банковского счета, который, подобно мостику, соединяет сердца.

ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Принцип «Сначала стремитесь понять» связан с глубоким сдвигом парадигмы. Обычно мы стремимся к тому, чтобы в первую очередь поняли нас. Большинство людей слушает не с намерением понять, а с намерением ответить. Они или говорят, или готовятся говорить. Они все профильтровывают через свои парадигмы, в жизни других людей прочитывают свои биографии.

— Ах, отлично знаю, что вы чувствуете!

— Со мной произошло то же самое. Вот послушайте, как это было.

Эти люди постоянно проецируют свое собственное видение на поведение других. Прописывают свои собственные очки каждому, с кем взаимодействуют.

Если у них возникает проблема в отношениях с кем бы то ни было — с сыном, дочерью, мужем или подчиненным, — реакция будет всегда одной и той же: «Он (она) просто не хочет меня понять!»

Как-то один отец пожаловался мне:

— Не понимаю я своего сына. Он просто не желает меня слушать!

— Позвольте мне уточнить, правильно ли я вас понял, — сказал я. — Вы не понимаете своего сына потому, что он не желает слушать вас?

— Совершенно верно! — согласился отец.

— Так, позвольте еще... Вы не понимаете сына потому, что он не желает слушать вас?

— Именно это я и сказал! — нетерпеливо ответил он.

— Мне-то казалось, чтобы понять другого человека, нужно слушать его.

— Да? — удивился мой собеседник. Воцарилась долгая пауза. — Ах, да! — воскликнул он снова, как бы что-то начиная осознавать. — Ну да! Так ведь я же понимаю его! Я понимаю, какой у него сейчас сложный возраст. Я и сам через это прошел. Так вот, если я чего не понимаю, так только того, почему все-таки он не желает меня слушать!

Этот человек не имел ни малейшего представления о том, что творится в душе у его сына. Отец заглянул внутрь себя и решил, что познал весь мир, в том числе и душу собственного сына.

Так поступают многие из нас. Мы преисполнены ощущения собственной правоты и ориентируемся на собственный жизненный опыт. Мы хотим, чтобы нас понимали. Наши разговоры с другими людьми превращаются в коллективные монологи, и мы никогда по-настоящему не понимаем, что происходит в душе у этих людей.

Когда кто-то говорит, мы «слушаем», как правило, на одном из четырех уровней. Мы можем игнорировать говорящего, не слушать его вообще. Мы можем делать вид, что слушаем: «Угу! Да-да! Так-так!» Мы можем слушать избирательно, выхватывая из речи собеседника только отдельные фразы. Так мы обычно слушаем бесконечное щебетание ребенка-дошкольника. Еще мы можем внимательно слушать, концентрируя внимание, сосредоточиваясь на произносимых словах. Но лишь немногие из нас используют пятый уровень, высшую форму слушания — эмпатическое слушание.

Говоря об эмпатическом слушании, я вовсе не имею в виду такие приемы «активного» или «рефлексивного» слушания, которые связаны с мимическим сопровождением или жестикуляцией в ответ на то, что говорит другой человек. Такая манера слушания базируется на технике, оторвана от характера и отношений и часто оскорбляет тех, кого таким образом «слушают». Кроме того, эта манера в основе своей автобиографична. Используя эту технику, возможно, вы не станете переносить свою биографию на отношения с другим человеком, но сам мотив слушания будет автобиографическим. Да, вы слушаете, демонстрируя понимание и «отражая» происходящее, но делаете это с намерением ответить, управлять собеседником, манипулировать им.

Говоря об эмпатическом слушании, я имею в виду слушание с намерением понять. Я имею в виду, что сначала нужно стремиться понять, понять по-настоящему. Это совершенно иная парадигма.

Эмпатическое (от слова эмпатия[17]) слушание позволяет посмотреть на вещи с позиции другого человека, проникнуть в систему его представлений. Благодаря этому вы видите мир таким, каким видит его другой человек, понимаете его парадигму, ощущаете то, что чувствует он. Эмпатия не есть

симпатия. Симпатия — это форма согласия, оценки. В ряде случаев это наиболее подходящая эмоция и отклик. Но люди часто полагаются на симпатию, и это делает их зависимыми. Суть эмпатического слушания заключается не в том, что вы с кем-то соглашаетесь; его суть в том, что вы полностью, глубоко понимаете этого человека — как умом, так и сердцем.

Эмпатическое слушание означает гораздо больше, чем регистрацию, отражение или даже понимание произносимых слов. По оценкам экспертов в области общения, через слова передается лишь 10 процентов информации; 30 процентов передается через интонацию и 60 процентов — через язык мимики и жестов. При эмпатическом слушании вы слушаете ушами, но, кроме того, — и это гораздо важнее — вы слушаете глазами и сердцем. Вы слушаете не только смысл, но и чувства. Вы «слушаете» поведение человека. Вы используете как левое, так и правое полушарие мозга. Вы чувствуете, ощущаете, интуитивно угадываете.

Эмпатическое слушание представляет собой мощную силу, так как обеспечивает нас точной информацией для действия. Вместо того чтобы навязывать свой биографический опыт, свои суждения, мысли, чувства, мотивы и толкования, вы имеете дело с реальностью, находящейся в уме и сердце другого человека. Вы слушаете, чтобы понять. Вы настроены на восприятие информации, идущей из глубины души другого человека.

Кроме того, эмпатическое слушание — это ключ к пополнению эмоционального банковского счета, поскольку вклад только тогда становится вкладом, когда воспринимается как таковой другим человеком. Можно из кожи вон лезть, стараясь сделать вклад, который в итоге обернется снятием со счета, если другой человек из-за вашего непонимания того, что именно для него является важным, истолкует ваши усилия как манипулирование, продиктованное корыстью, или снисхождение.

Эмпатическое слушание само по себе является громадным вкладом на эмоциональный банковский счет. Оно оказывает исцеляющее воздействие, поскольку дает человеку «психологический кислород».

Если бы из комнаты, где вы в данный момент находитесь, мгновенно выкачали весь воздух, сохранился бы у вас интерес к чтению этой книги? Вы бы даже не вспомнили о ней! Вы не думали бы ни о чем, кроме возможности сделать глоток воздуха. Единственным вашим мотивом в такой ситуации было бы выживание.

Но сейчас, когда воздуха у вас достаточно, данная проблема уже не является мотивирующей. В этом заключается одно из величайших откровений в области человеческой мотивации: удовлетворенная потребность не мотивирует. Мотивировать может только неудовлетворенная потребность. Следующей после физического выживания главнейшей потребностью человека является выживание психологическое — стремление быть понятым, заслужить уважение других, занять достойное положение, быть оцененным по достоинству, получить признание.

Слушая другого человека с эмпатией, вы даете ему психологический кислород. И, удовлетворив эту жизненно важную для него потребность, вы можете затем сосредоточиться на оказании влияния на этого человека или на

решении возникшей проблемы.

Эта потребность в психологическом кислороде оказывает воздействие на человеческое общение во всех сферах жизни.

***

Как-то я проводил семинар по этой теме в Чикаго и порекомендовал слушателям в тот же вечер попрактиковаться в эмпатическом слушании. На следующее утро ко мне подошел один из них и, едва сдерживая возбуждение, рассказал следующее:

— Позвольте, я расскажу вам, что произошло вчера вечером. Все это время, что я нахожусь здесь, в Чикаго, я пытался заключить одну крупную сделку с недвижимостью. Вчера я вел переговоры с представителями другой стороны, их адвокатами и еще одним агентом по недвижимости, у которого имелось альтернативное предложение.

Создавалось впечатление, что эту сделку мне заключить не удастся. Уже более полугода я занимался только ею и, можно сказать, все поставил на карту. Меня охватила паника. Я делал все, что мог: использовал все доступные мне средства, пускал в ход все свое коммерческое мастерство. Последнее, что я мог предпринять, — это предложить: «Может, еще подождем, подумаем?» Но инерция переговоров набрала такую силу и моим партнерам так хотелось поставить финальную точку, что они уже готовы были принять решение не в мою пользу.

И тогда я подумал: «А почему бы не попытаться? Почему бы не попробовать воспользоваться тем, что я сегодня узнал, и не постараться сначала понять, а потом быть понятым? Я ведь ничего не потеряю». И я сказал своему партнеру: «Позвольте мне проверить, правильно ли я понимаю вашу точку зрения и то, что вас беспокоит. Когда вы почувствуете, что я верно представляю себе ситуацию, мы оценим, насколько вам подходят мои предложения». И я действительно попытался увидеть проблему его глазами. Я попытался сформулировать его потребности и заботы, и мой партнер стал понемногу открываться. Чем больше я вникал в суть волнующих его проблем, описывал желаемые для него результаты, тем больше он открывался. Наконец, в середине нашего разговора он встал, подошел к телефону и набрал номер своей жены. Прикрыв рукой трубку, он сказал мне: «Вы меня уговорили!» Я был совершенно ошеломлен, — признался мой слушатель. — Я до сих пор не могу прийти в себя.

Этот человек сделал огромный вклад на эмоциональный банковский счет, обеспечив своего партнера психологическим кислородом. В ситуации, когда нужно сделать выбор из приблизительно равных вариантов, динамика человеческих отношений становится важнее технических сторон сделки.

Стремиться сначала понять, а уже потом быть понятым, сначала поставить диагноз и только после этого выписать рецепт — дело нелегкое. Гораздо проще предложить другому человеку очки, которые столько лет служили вам верой и правдой.

Но в долгосрочной перспективе такой подход наносит невосполнимый ущерб как Р, так и РС. Вы не можете добиться максимальных результатов (Р) в

условиях взаимозависимости без правильного понимания тех людей, с которыми имеете дело. И вы не можете иметь развитых взаимозависимых РС, отраженных в солидном эмоциональном банковском счете, если те, с кем вы взаимодействуете, не чувствуют, что вы их действительно понимаете.

Эмпатическое слушание — дело рискованное. Надо быть очень уверенным в себе, чтобы погрузиться в слушание другого человека, так как при этом вы открываетесь для влияния. Вы становитесь уязвимым. В каком-то смысле это парадокс, поскольку, чтобы влиять, сначала нужно подвергнуться влиянию. Это означает, что вы должны по-настоящему понять другого человека.

Вот почему навыки 1, 2 и 3 носят фундаментальный характер. Они создают не подверженное изменениям внутреннее ядро личности — центр, состоящий из принципов, опираясь на которые вы можете не бояться открываться и быть уязвимым.

СНАЧАЛА — ДИАГНОЗ, ПОТОМ — РЕЦЕПТ

Сначала стремиться понять, а потом — быть понятым, сначала ставить диагноз, а потом выписывать рецепт — это трудно и рискованно, но это абсолютно верный принцип для самых разных сфер жизни. Этот принцип отличает всех истинных профессионалов. Этот принцип обязателен для окулиста, для терапевта. Вы не будете доверять предписанию врача, если не уверены в правильности поставленного диагноза.

Когда нашей дочке Дженни было всего два месяца, она внезапно заболела. Дело было в субботу. В этот день должен был состояться очень важный для нашего города футбольный матч, и этот факт накладывал отпечаток на поведение и психологию каждого жителя. На стадионе собралось 60 тысяч зрителей. Мы с Сандрой тоже хотели туда пойти, но не могли оставить крошку Дженни. Ее тошнило, у нее была диарея, и нас это очень беспокоило.

Врач тоже отправился на стадион. Он не был нашим домашним доктором, но именно он в этот день должен был выезжать на вызовы. Когда Дженни стало хуже, мы поняли, что без профессиональной помощи нам не обойтись. Сандра позвонила на стадион и попросила пригласить его к телефону. Как раз в это время в игре наступил решающий момент, и голос в трубке прозвучал натянуто.

— Да! — сказал врач отрывисто. — Я слушаю.

— Доктор, это миссис Кови, мы обеспокоены состоянием нашей дочери Дженни!

— Что случилось? — спросил врач.

Сандра описала ему симптомы, и тот сказал:

— Ясно! Я сделаю назначение по телефону. В какой аптеке вы покупаете лекарства?

Положив трубку, Сандра сообразила, что в спешке сказала не все, что нужно, хотя в основном обрисовала ситуацию верно.

— А ты думаешь, он понял, что Дженни новорожденная? — спросил я.

— Я в этом уверена! — ответила Сандра.

— Но ведь он не наш врач! Он никогда ее не лечил.

— Да нет, я почти уверена, что он все понял правильно!

— И ты дашь ей лекарство, не будучи абсолютно уверена, что врач знает ее возраст?

Сандра замолчала.

— Что же теперь делать? — после некоторой паузы произнесла она.

— Звони ему снова! — сказал я.

— Лучше ты позвони! — попросила Сандра. И я позвонил. Врача снова оторвали от игры.

— Доктор, — начал я, — когда вы назначали лекарство, вы учитывали, что Дженни всего два месяца?

— Нет! — воскликнул он. — Я этого не знал! Как хорошо, что вы перезвонили. Конечно же я назначу другой препарат!

Если вы не уверены в диагнозе, вы не будете уверены и в назначенном лечении.

Тот же принцип справедлив и в торговле. Эффективный продавец сначала стремится понять нужды, заботы, ситуацию клиента. Продавец-непрофессионал просто продает товары; профессионал продает решения проблем и удовлетворяет потребности. Это совершенно иной подход. Профессионал учится ставить диагноз, учится понимать. Кроме того, он учится связывать потребности людей со своими товарами и услугами. И он должен обладать цельностью характера, чтобы сказать: «Мой товар или мои услуги не отвечают вашим потребностям!» — если это на самом деле так. В области права также чрезвычайно важно сначала поставить диагноз, а уж потом выбрать способ защиты. Адвокат-профессионал сначала собирает факты, чтобы понять ситуацию, старается осмыслить законы и прецеденты и только после этого готовит аргументацию. Хороший адвокат сначала определяет возможные аргументы своего оппонента, а затем обдумывает свои.

Это справедливо и при создании новых продуктов. Можете ли вы себе представить, чтобы кто-то из служащих компании заявил: «Исследование спроса — это самая настоящая чушь! Давайте займемся разработкой новых продуктов!» Иными словами, откажитесь от изучения психологии и мотивов покупателей и просто создавайте новые виды товаров. Такой подход никогда не сработает.

Хороший инженер, прежде чем разработать проект моста, должен понять распределение сил и рассчитать нагрузки. Хороший преподаватель, прежде чем начать занятия, должен оценить уровень подготовки своих учеников. Хороший студент должен усвоить знания, прежде чем их применить. Хорошие родители должны разобраться, прежде чем судить или давать оценки. Ключ к полноценному суждению — понимание. Если вы сразу же начнете судить, вы никогда не достигнете полного понимания.

«Сначала стремитесь понять» — это верный принцип, применимый ко всем сферам жизни. Но с наибольшей силой этот универсальный принцип проявляется в сфере межличностных отношений.

ЧЕТЫРЕ ТИПА АВТОБИОГРАФИЧЕСКИХ ОТВЕТОВ

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Поскольку мы слушаем, помня о своем прошлом опыте, опираясь на свою биографию, то реагируем обычно одним из четырех способов. Мы оцениваем — соглашаемся или не соглашаемся; выпытываем — задаем вопросы, исходя из нашей системы ценностей; советуем — даем рекомендации, отталкиваясь от нашего личного опыта; интерпретируем — пытаемся понять характер того или иного человека, объяснить его мотивы и поступки, основываясь на наших собственных мотивах и поступках.

Подобные реакции вполне естественны. Мы запрограммированы на то, чтобы именно так и реагировать. Именно такую модель мы постоянно наблюдаем в жизни. Но как она влияет на нашу способность по-настоящему понять другого человека?

Если я, общаясь с собственным сыном, с ходу даю оценку всему, что он мне говорит, может ли он чувствовать себя свободным настолько, чтобы открыться мне? Обеспечиваю ли я его психологическим кислородом?

А как он себя чувствует, когда я выпытываю у него различные сведения и лезу ему в душу? Выпытывание — это игра в вопросы. Выпытывание автобиографично. Оно предполагает вмешательство и оказание давления. Кроме того, оно основано на логике, а язык логики отличается от языка чувств и эмоций. Вы можете задавать вопросы весь день, но так и не докопаться до того, что на самом деле важно. Постоянное выпытывание является одной из главных причин, по которой родителям не удается достичь близости со своими детьми.

— Как дела, сынок?

— Хорошо.

— Что новенького?

— Ничего.

— А что интересного в школе?

— Ничего особенного.

— А чем ты думаешь заняться в выходные?

— Не знаю.

Когда он болтает с приятелями, его невозможно оттащить от телефона, а отвечая на ваши вопросы, он ограничивается одним-двумя словами. Дом для него как гостиница, где он только ест и спит, но никогда не делится своими чувствами и ничего о себе не рассказывает.

Но, положа руку на сердце, скажите, зачем ему с вами откровенничать, если всякий раз, когда он приоткрывает свое уязвимое место, вы как слон наступаете на него и, злорадствуя, давите автобиографическим советом и постоянным «Я же тебя предупреждал!».

Мы настолько сильно запрограммированы на то, чтобы реагировать именно таким образом, что даже не осознаем, когда делаем это. Я познакомил с концепцией автобиографических ответов тысячи человек по всей стране, и каждый раз они испытывали глубокое потрясение, когда в процессе тренинга на эмпатическое слушание вдруг начинали осознавать, как они обычно реагируют, общаясь с другими людьми. Но, осознав эту проблему и научившись слушать с эмпатией, они моментально достигают потрясающих результатов. Для многих людей именно этот навык — сначала стремиться

понять — становится самым важным и наиболее часто применяемым из всех семи навыков.

Давайте рассмотрим типичный пример общения между отцом и сыном-подростком. Обратите внимание на слова отца, помня о только что описанных нами четырех типах автобиографических ответов.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Что случилось, сынок? (Выпытывание.)

— Никакой пользы от этой учебы! Напрасная трата времени!

— Ну, сынок, просто ты пока еще не видишь результатов. И я в твоем возрасте думал так же. Я тоже считал некоторые предметы пустой тратой времени. Но потом как раз эти предметы оказались самыми важными и полезными в моей жизни. Поэтому не спеши с выводами. Потерпи чуть-чуть. (Совет.)

— Я уже десять лет жизни потратил на это! Скажи, зачем мне эти «икс плюс игрек», если я собираюсь стать автомехаником?

— Автомехаником? Ты, наверное, шутишь! (Оценка.)

— Нет, не шучу! Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Получает кучу денег. Вот это дело!

— Это тебе сейчас так кажется! Но пройдет несколько лет, и Джо пожалеет, что не остался в школе. Не хочешь же ты и вправду стать автомехаником! Тебе надо получить образование и подготовиться к более достойному делу. (Совет.)

— Ну, не знаю. Джо прекрасно устроился.

— Послушай, сынок, может, ты все-таки не очень старался? (Выпытывание, оценка.)

— Я уже в предпоследнем классе! Конечно же я старался! Но все впустую.

— Но, сынок, ведь это же очень престижная школа! Доверься своим учителям! (Совет, оценка.)

— Другие ребята думают так же, как я!

— Ты отдаешь себе отчет, скольким мы с твоей мамой пожертвовали ради твоего образования? Ты не можешь бросить школу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено! (Оценка.)

— Я знаю, папа, что вы многим пожертвовали. Только эти жертвы того не стоили!

— Послушай, может, если бы ты побольше занимался и поменьше сидел у телевизора… (Совет, оценка.)

— Да ну, папа, брось! Словом… все! Не хочу больше об этом говорить!

Очевидно, что отец имел добрые намерения. Очевидно, что он хотел помочь. Но пытался ли он понять сына?

Давайте прислушаемся к сыну повнимательней — не просто к его словам, а к его мыслям, его чувствам (ниже мы выделим их курсивом) и к тому, как он мог воспринимать автобиографические ответы отца.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа! (Мне надо с тобой поговорить, привлечь к себе твое внимание.)

— Что случилось, сынок? (Ты заинтересован! Хорошо!)

— Никакой пользы нет от этой учебы! Пустая трата времени! (У меня проблемы со школой, и мне из-за этого плохо.)

— Ну, сынок, просто ты пока еще не видишь результатов. И я в твоем возрасте думал так же. (О нет, только не это! Начинается глава третья папиных мемуаров. Я хотел поговорить совсем о другом. Мне совсем не интересно, за сколько миль он таскался в школу — по снегу и без обуви. Я хочу поговорить о своих проблемах.) Я тоже считал некоторые предметы пустой тратой времени. Но потом как раз эти предметы оказались самыми важными и полезными в моей жизни. Поэтому не спеши с выводами. Потерпи чуть-чуть. (Время не решит моей проблемы. Если бы я мог тебе все сказать! Если бы мог излить тебе душу!)

— Я уже десять лет жизни потратил на это! Скажи, зачем мне эти «икс плюс игрек», если я собираюсь стать автомехаником?

— Автомехаником? Ты, наверное, шутишь? (Он был бы недоволен мной, если бы я стал автомехаником. Он был бы недоволен мной, если бы я бросил школу. Надо чем-то подкрепить свои слова.)

— Нет, не шучу! Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Получает кучу денег. Вот это дело!

— Это тебе сейчас так кажется! Пройдет несколько лет, и Джо пожалеет, что не остался в школе. (О Господи! Сейчас начнется лекция номер шестнадцать о пользе образования!) Не хочешь же ты действительно стать автомехаником! (Откуда ты знаешь, папа? Имеешь ли ты хоть какое-то представление о том, чего я хочу?) Тебе надо получить образование и подготовиться к более достойному делу.

— Ну, не знаю. Джо прекрасно устроился. (Я не считаю его неудачником. Хоть он и не закончил школу, все равно он не стал неудачником.)

— Послушай, сынок, может, ты все-таки не очень старался? (Папа, мы зря теряем время! Если бы ты просто выслушал меня, я рассказал бы тебе о чем-то очень важном! Мне ведь так нужно поговорить с тобой!)

— Я уже в предпоследнем классе! Конечно же я старался! Но все впустую.

— Но, сынок, ведь это же очень престижная школа! Доверься своим учителям! (Ну вот пожалуйста! Мы заговорили о доверии учителям! А я бы хотел говорить о том, о чем я хочу говорить.)

— Другие ребята думают так же, как я! (Мое мнение тоже заслуживает доверия. Я ведь не идиот.)

— Ты отдаешь себе отчет, скольким мы с твоей мамой пожертвовали ради твоего образования? (Ага! Сейчас у меня появится комплекс вины и окажется, что я все-таки идиот. Выяснится, что школа отличная, мама с папой молодцы, а я — идиот!) Ты не можешь бросить школу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено!

— Я знаю, папа, что вы многим пожертвовали. Только эти жертвы того не стоили! (Ты просто ничего не понимаешь!)

— Послушай, может, если бы ты побольше занимался и поменьше сидел у телевизора… (Не в этом дело, папа! Совсем не в этом! Я никогда не смогу тебе этого объяснить! Напрасно я начал этот разговор!)

— Да ну, папа, брось! Словом… все! Не хочу больше об этом говорить!

Видите, до какой степени мы становимся ограниченными, когда пытаемся понять другого человека, опираясь только на произнесенные слова и тем более глядя на него сквозь свои собственные очки? Видите, насколько ограничивает наша автобиографическая реакция человека, который искренне пытается объяснить нам свою «автобиографию»?

Вы никогда не сможете по-настоящему заглянуть в душу другого человека и увидеть мир его глазами, пока искренне не захотите этого, пока не разовьете в себе сильный характер, пока не увеличите ваш эмоциональный банковский счет и не овладеете техникой эмпатического слушания.

Степень овладения этой техникой — вершиной айсберга, именуемого эмпатическим слушанием, — характеризуется четырьмя последовательными стадиями.

Первая и наименее эффективная стадия — это повторение содержания. Этой технике обучают на занятиях по «активному» или «рефлексивному» слушанию. Если эта техника не опирается на уже построенные отношения и не соответствует вашему характеру, то, применив ее, вы можете обидеть своего собеседника и вынудить его «закрыться». Но тем не менее мы называем эту технику первой стадией эмпатического слушания, поскольку она по крайней мере побуждает вас слушать. Повторить содержание легко. Вы просто слушаете слова, произносимые другим человеком, и повторяете их. Ваш мозг при этом может практически бездействовать.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Тебе это надоело. Ты считаешь, что школа никому не нужна.

Вы попросту повторили то, что было сказано. Вы не оценивали, не выпытывали, не советовали и не интерпретировали. Вы продемонстрировали сыну свое внимание к его словам. Но для того, чтобы понять, этого мало.

Вторая стадия эмпатического слушания — перефразирование содержания. Эта техника чуть более эффективна, но по-прежнему ограничена тем, что связана только с вербальным общением.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты больше не хочешь ходить в школу.

На этот раз вы передаете содержание сказанного вашим сыном своими собственными словами. На этот раз вы думаете о том, что было сказано, используя для этого левое — логическое — полушарие мозга.

На третьей стадии включается ваше правое полушарие. Вы отражаете чувства.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты ощущаешь глубокое разочарование!

Теперь вы обращаете внимание не столько на то, что говорит ваш сын, сколько на то, что он при этом чувствует.

Четвертая стадия совмещает в себе вторую и третью. Вы перефразируете содержание и отражаете чувства.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты ощущаешь глубокое разочарование из-за школы.

Разочарование — это чувство; школа — это содержание. Вы используете оба полушария своего мозга, чтобы понять обе стороны обращения к вам

вашего сына.

Когда вы используете четвертую стадию эмпатического слушания, происходит нечто невероятное. Поскольку вы искренне стремитесь понять, поскольку вы перефразируете содержание и отражаете чувства, вы тем самым даете человеку психологический кислород. Кроме того, вы помогаете ему разобраться в его собственных мыслях и чувствах. По мере того как растет его уверенность в вашем неподдельном желании выслушать и понять, барьер между тем, что происходит у него внутри, и тем, что он сообщает вам, рушится. Открывается канал связи между вашими душами. Уже не существует различий между тем, что он думает и чувствует, и тем, что он говорит. Он начинает доверять вам свои самые сокровенные чувства и мысли.

— Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа! (Мне надо с тобой поговорить, привлечь к себе твое внимание.)

— Ты чувствуешь сильное разочарование из-за школы. (Верно! Именно это я и чувствую!)

— Ну конечно! Никакой пользы нет от этой учебы! Пустая трата времени!

— Ты считаешь, что школа не приносит тебе никакой пользы. (Дай подумать, это ли я имею в виду на самом деле?)

— Ну… в общем… Я не научился ничему такому, что было бы полезно в жизни. Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Получает кучу денег. Вот это дело!

— Ты считаешь, что Джо сделал правильный выбор. (Ну, как сказать…)

— Ну, более или менее… Ведь он уже сейчас зарабатывает деньги! Правда, вполне возможно, что через пару лет он будет кусать локти.

— Ты считаешь, Джо почувствует, что принял неверное решение?

— А как же! Посмотри, от чего он отказался. Ведь без образования в нашем мире далеко не уедешь.

— Образование — вещь важная.

— Конечно! Ведь без аттестата не получишь хорошую работу и не поступишь в колледж. Что тогда делать? Образование просто необходимо.

— Образование важно для твоего будущего.

— Вот-вот! И… знаешь, есть у меня одна серьезная неприятность. Только, пожалуйста, маме не говори, ладно?

— Ты не хочешь, чтобы об этом узнала мама.

— Ну, не то чтобы не хочу… В общем, я думаю, ты можешь ей сказать. Она все равно узнает. Так вот, сегодня я проходил тест по чтению. И знаешь, папа, мне сказали, что я читаю на уровне четвертого класса! Четвертого! А ведь я уже почти выпускник!

Как все меняет истинное понимание! Никакой совет — даже самый ценный и добрый — гроша ломаного не стоит, если мы не добрались до реальной проблемы. А мы никогда не сможем до нее добраться, если будем оставаться в плену собственной биографии и собственных парадигм, если не снимем своих очков, чтобы взглянуть на мир с точки зрения другого человека.

— Пап, я наверняка провалюсь на экзамене. Я подумал, что, если я все равно провалюсь, может быть, мне тоже стоит бросить школу. Но мне бы этого не хотелось.

— Ты чувствуешь неуверенность. Тебе надо принять верное решение.

— Как ты думаешь, папа, что мне делать?

Стремясь сначала понять, отец на наших глазах обратил транзактное взаимодействие в возможность трансформирующего взаимодействия. Вместо поверхностного, «для галочки», общения он создал ситуацию, в которой теперь может производить трансформирующее воздействие не только на своего сына, но и на свои отношения с ним. Отставив в сторону свой опыт и стремясь по-настоящему понять сына, отец сделал огромный вклад на эмоциональный банковский счет и способствовал тому, чтобы сын — слой за слоем — открылся перед ним и рассказал о проблеме, которая его действительно тревожит.

Теперь отец и сын находятся по одну сторону стола и вместе решают возникшую проблему, вместо того чтобы, находясь по разные его стороны, видеть проблему друг в друге. Сын сам просит отцовского совета, основанного на его жизненном опыте — на его автобиографии.

Но, даже получив право на совет, отец должен оставаться внимательным к реакции сына. Пока ответные реплики сына основаны на логике, отец может эффективно задавать вопросы и давать советы. Но едва реакция становится эмоциональной, отец должен вернуться к эмпатическому слушанию.

— Что ж, я думаю, у меня есть идея, которая тебя может заинтересовать.

— Какая идея?

— Что, если попробовать подтянуться по чтению? Может быть, в технической школе есть специальные обучающие программы?

— Я уже узнавал. Там в течение недели надо заниматься два раза вечером и еще целую субботу! Это же так много!

Уловив в словах сына эмоцию, отец возвращается к эмпатическому слушанию.

— Тебе кажется, что это слишком высокая цена.

— К тому же, папа, я пообещал шестиклассникам, что буду их тренером.

— Ты не хочешь их подвести.

— И потом вот еще что, папа! Если бы я был уверен, что эти занятия мне помогут, я бы торчал там все вечера напролет. Я бы тогда нашел шестиклассникам другого тренера.

— Ты очень нуждаешься в помощи, но сомневаешься в том, что эти занятия тебе помогут.

— Пап, а как по-твоему, помогут?

Сын снова стал открытым и логичным. Он снова обращается за советом к автобиографическому опыту своего отца. У отца опять появляется возможность влиять и трансформировать.

Иногда бывает, что для трансформирования совет со стороны даже не требуется. Когда людям предоставляется реальная возможность открыться, они в ходе общения часто сами распутывают свои проблемы и находят решения.

В других случаях новое видение проблемы и поддержка со стороны действительно необходимы. Главное — искренне желать человеку добра, слушать его с эмпатией, дать ему возможность подойти к проблеме и ее

решению в естественном для него темпе, не торопясь, — снимать с его души покров недоверия слой за слоем, как шелуху с луковицы, пока не откроется спрятанная внутри нежная сердцевина.

Когда людям больно и вы слушаете их с неподдельным желанием понять, просто поразительно, как быстро они открываются! Они сами этого хотят. Дети очень нуждаются в возможности открыться, причем в большей степени родителям, чем сверстникам. И они откроются, если почувствуют, что родители будут любить их безусловной любовью и после этих признаний, не осудят их и не станут смеяться над ними.

Если вы действительно стремитесь к искреннему пониманию, без лицемерия и задней мысли, то настанет время, и вас буквально захлестнет тот чистый поток понимания, который хлынет на вас со стороны другого человека. Для эмпатии даже не всегда нужно говорить. Бывает, что слова могут оказать медвежью услугу. В этом и заключается одна из важнейших причин того, почему нельзя полагаться на одни лишь технические приемы. Этот вид понимания выше всяких приемов. Изолированная же техника способна нанести большой вред.

Я так подробно остановился на технике эмпатического слушания, потому что техника — важная часть любого навыка. Мы должны уметь. Но все же я повторю: никакие приемы или техники, которые мы умеем применять, не станут эффективными, если не будут основываться на искреннем желании понять. Люди противятся всякой попытке манипулировать ими. При общении с теми, кто вам дорог, очень полезно бывает рассказать им о своих намерениях:

— Я читаю книгу об умении слушать и об эмпатии, но я подумал о наших с тобой отношениях. Я понял, что не слушал тебя так, как надо. Но я хочу это изменить. Это будет трудно для меня. Наверное, не обойдется и без срывов, но я буду стараться. Мне очень дороги наши отношения, и я хочу понять тебя. Надеюсь, ты мне поможешь.

Такое подтверждение ваших намерений — огромный вклад. Но если вы неискренни, не стоит даже пытаться это сделать. Созданная вашими словами открытость и незащищенность другого человека может обернуться против вас, когда он поймет, что на самом деле его проблемы вам были безразличны, что вы и слушать-то его не собирались, а он разоткровенничался, открыл душу и был оплеван. Техника — верхушка айсберга — должна иметь под собой мощную основу в виде характера.

Некоторые люди считают, что эмпатическое слушание отнимает слишком много времени. Действительно, вначале для этого может потребоваться больше времени, чем для обычного слушания, но зато в будущем вы сможете получить значительную экономию. Если вы врач, который собирается назначить эффективное лечение, то самым важным для вас будет поставить правильный диагноз. Вы же не скажете:

— Я ужасно тороплюсь! У меня нет времени ставить диагноз. Попейте-ка пока вот это!

Помню, однажды я сидел в комнате и что-то писал. Мы тогда жили на севере острова Оаху на Гавайях. Повеял легкий ветерок, и я решил открыть

оба окна — с фасада и боковое, чтобы стало прохладней. Передо мной на огромном столе была разложена по главам моя рукопись.

Вдруг ветер стал один за другим срывать со стола листы и разбрасывать их в разные стороны. Помню, как в тот момент при виде возникшего хаоса и летающих непронумерованных страниц мною овладели паника и чувство безысходности, я принялся метаться по комнате, подхватывая листы и раскладывая их по порядку. И только потом я сообразил, что нужно было потратить десять секунд на то, чтобы закрыть одно из окон.

Эмпатическое слушание требует времени, но это несопоставимо с теми огромными временными затратами, на которые придется пойти, чтобы исправить последствия неверного понимания, чтобы все переделать, — иначе вы будете жить с невысказанными и нерешенными проблемами, пожиная плоды своего нежелания вовремя дать другому человеку психологический кислород.

Тот, кто слушает с эмпатией, способен быстро уловить, что происходит в душе другого человека, и может проявить такую готовность к восприятию, такое понимание, что этот человек начнет спокойно, слой за слоем, открываться ему, пока не дойдет до самой сердцевины — места, где кроется реальная проблема.

Люди хотят быть понятыми. И сколько бы времени ни пришлось на это потратить, отдача будет гораздо большей, поскольку ваши действия будут опираться на глубокое понимание проблем и обстоятельств и на высокий эмоциональный банковский счет — результат осознания вашим партнером того, что его по-настоящему поняли.

ПОНИМАНИЕ И ВОСПРИЯТИЕ

Научившись по-настоящему слушать других людей, вы обнаружите огромные различия в том, как они воспринимают одни и те же вещи. Одновременно вы начнете понимать, какое значение имеют эти различия, когда люди пытаются совместно действовать во взаимозависимой ситуации.

Вы видите молодую женщину, я вижу пожилую. И каждый из нас может быть прав. Вы смотрите на мир сквозь очки, сфокусированные на отношениях с супругой; я же смотрю на мир сквозь сфокусированную на деньгах линзу экономического интереса.

Вами движет менталитет достаточности, а я исхожу из менталитета недостаточности. Вы можете подходить к проблеме, опираясь на интуитивную и образную парадигму, порожденную правым полушарием; а мой подход может быть очень тесно связан с левым полушарием, для которого характерно последовательное, логическое, вербальное мышление.

Восприятие вами и мною одного и того же явления может быть абсолютно разным. И при этом мы оба многие годы живем в пределах своих парадигм, считаем их «объективными» и ставим под сомнение душевные качества и умственные способности каждого, кто «необъективен».

Но все же при всех наших различиях мы — в браке, на работе и в общественных делах — пытаемся действовать сообща, сообща управлять
Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

ресурсами и добиваться результатов. Как же нам это удается? Как мы возвышаемся над ограниченностью своего индивидуального восприятия, чтобы по-настоящему общаться, чтобы вместе преодолевать проблемы и находить решения в духе «Выиграл/Выиграл»?

Ответом является навык 5. Это первый шаг в процессе «Выиграл/Выиграл». Сначала всегда стремитесь понять, особенно если парадигма другого человека отличается от вашей.

Один руководитель рассказал мне случай из собственного опыта, когда этот навык сослужил ему хорошую службу:

— Я работал в небольшой компании, которая вела переговоры о заключении контракта с крупной банковской корпорацией. Корпорация прислала для участия в переговорах команду из восьми человек: юристов из Сан-Франциско, своего представителя из Огайо и президентов двух своих крупных банков. Компания, в которой я работал, приняла решение вести переговоры по принципу «Выиграл/Выиграл или Не связываться». Мое руководство хотело значительно повысить уровень обслуживания, увеличив затраты, но на нас обрушился буквально шквал требований и запросов этой финансовой корпорации.

Когда стороны заняли свои места за столом переговоров, президент нашей компании сказал: «Мы бы хотели, чтобы вы составили текст контракта по своему усмотрению, с тем чтобы мы могли быть уверены в правильном понимании ваших потребностей и интересов. Затем мы обсудим наши возможности по удовлетворению ваших потребностей. А уж потом поговорим о ценах».

Представители корпорации были ошеломлены. Их поразило, что им предоставили возможность самим составить контракт. Для выполнения этой работы им понадобилось три дня.

Когда они представили свой вариант контракта, президент нашей компании сказал: «Теперь давайте проверим, правильно ли мы понимаем, что вам нужно». И он начал пункт за пунктом излагать содержание контракта — своими словами и «отражая» чувства своих партнеров. Мой шеф делал это до тех пор, пока и он сам, и наши партнеры не убедились в том, что он правильно оценивает их приоритеты. «Да, именно так! Нет, мы имели в виду несколько иное… Да, вот теперь верно!»

Тщательно разобравшись в интересах другой стороны, президент приступил к разъяснению того, что беспокоило нас… и они слушали! Они были готовы слушать. Им не надо было сражаться за кислород. Крайне формальная атмосфера, атмосфера недоверия и даже враждебности, в которой началась работа, обернулась ситуацией, благоприятной для достижения синергии.

Когда переговоры подходили к концу, представители корпорации сказали: «Мы хотим с вами работать! Мы готовы заключить этот контракт. Назовите цену, и мы поставим свои подписи!»

…ПОТОМ СТРЕМИТЕСЬ БЫТЬ ПОНЯТЫМ

Сначала стремитесь понять... потом — быть понятым. Знание того, как стать понятым, — вторая часть навыка 5, и она так же важна для достижения соглашения в духе «Выиграл/Выиграл», как и первая.

Ранее мы определили зрелость как баланс между мужеством в отстаивании своих интересов и вниманием к точке зрения другого человека. Для того чтобы понять, необходимо внимание к другой точке зрения; для того чтобы быть понятым, необходимо мужество. Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» предполагает высокую степень развития обоих этих качеств. Таким образом, во взаимозависимых ситуациях нам важно быть понятыми.

Древние греки создали великую философскую концепцию, воплощенную в последовательности трех слов: этос, пафос и логос[18]. Мне представляется, что эти три слова составляют суть принципа «сначала стремитесь понять» и того, как эффективно выразить свои взгляды.

Этос — ваша личная надежность, вера других в вашу цельность и компетентность. Это доверие, которое вы внушаете, ваш эмоциональный банковский счет. Пафос — это эмпатическая, эмоциональная сторона, чувство. Это означает, что вы настроены на эмоциональную волну, посылаемую другим человеком. Логос — это логика, рациональная сторона выражения своих взглядов.

Обратите внимание на последовательность: этос, пафос, логос — ваш характер, ваши отношения и только затем логика вашего изложения. В этом заключается еще один существенный сдвиг парадигмы. Большинство людей при выражении своих взглядов переходят непосредственно к логосу, к логике своего левого полушария. Эти люди пытаются убедить других в логичности своих рассуждений, не отдав вначале должного этосу и пафосу.

Один мой знакомый очень расстраивался из-за непродуктивного, по его мнению, стиля руководства своего босса.

— Почему он ничего не предпринимает? — недоумевал мой знакомый. — Я ему об этом говорил, он все это прекрасно понимает, но ничего не делает!

— Ну а почему бы вам не представить ему свою точку зрения более эффективно? — спросил я.

— Я это уже делал, — ответил он.

— А как вы понимаете слово «эффективно»? — не отставал я. — Кого посылают переучиваться, когда у продавца не идет торговля, — покупателя? Эффективное — это то, что работает. Это соотношение P/PC. Добились вы перемен, к которым стремились? Удалось вам построить желаемые отношения? Каков был результат представления вами своей точки зрения?

— Я же говорю, он пальцем о палец не ударил! Он даже слушать не хочет.

— Тогда представьте свою точку зрения эффективно! Вы должны вступить с ним в тесный контакт, понять его образ мыслей. Вы должны представить свою точку зрения предельно просто и выпукло, а его позицию описать даже лучше, чем он сам бы мог это сделать. Это потребует солидной подготовки. Вы пойдете на это?

— Но почему я должен на это идти?! — воскликнул мой знакомый.

— Если я вас правильно понял, вы хотите, чтобы ваш босс полностью изменил свой стиль руководства, а сами при этом не хотите изменить даже

своего способа изложения взглядов?

— В общем, да…

— Ну что ж! — сказал я. — Тогда вам нужно просто улыбнуться и научиться жить с этой проблемой, смириться с ней.

— Не могу я с этим смириться! — сказал он. — Это противоречит моим принципам!

— А раз так, начинайте работать над эффективной подачей ваших мыслей. Это в пределах вашего круга влияния.

В итоге этот человек так ничего и не предпринял. Цена показалась ему чересчур высокой.

Другой мой знакомый, преподаватель университета, оказался готов заплатить такую высокую цену. Как-то он подошел ко мне со словами:

— Стивен, я никак не могу добиться финансирования моих исследований, потому что их тема не входит в круг основных интересов кафедры.

После того как мы более подробно обсудили сложившуюся ситуацию, я посоветовал ему подготовить эффективную аргументацию с использованием этоса, пафоса и логоса.

— Я вижу вашу искреннюю заинтересованность и уверен, что эти исследования могут принести большую пользу. Опишите отстаиваемую руководством позицию ярче, чем это смогут сделать они сами. Покажите им, что вы хорошо понимаете их интересы. После этого четко и логично аргументируйте свою просьбу.

— Хорошо, я попробую! — сказал этот человек.

— Хотите, порепетируем вместе? — предложил я ему.

Он с готовностью согласился, и мы провели генеральную репетицию его будущего выступления.

Через некоторое время этот преподаватель произнес речь в кабинете руководителя кафедры, начав свое выступление следующими словами:

— Позвольте мне прежде всего убедиться, что я правильно понимаю стоящие перед вами задачи и ваши сомнения в связи с моей просьбой о финансировании.

Он не спеша, спокойно и последовательно изложил все, что собирался сказать. В середине его речи, продемонстрировавшей глубокое понимание и уважение к точке зрения руководства, заведующий кафедрой, повернувшись к другому профессору, что-то сказал, кивнул, потом, обратившись к моему знакомому, произнес:

— Вы получите деньги!

Выражая свои мысли четко, ясно и, что самое важное, в соответствующем контексте — контексте глубокого понимания парадигм и интересов других людей, — вы значительно повышаете уровень их доверия к своим идеям.

Вы не зациклены на своей точке зрения и не пускаете мыльных пузырей риторики. Вы понимаете по-настоящему глубоко. То, что вы сообщаете сейчас, может даже отличаться от ваших изначальных представлений, поскольку вы старались понять, узнать что-то новое. Вы учились.

Навык 5 повышает четкость и убедительность представляемых вами идей. И люди это видят. Они видят, что вы излагаете идеи, в которые сами глубоко

верите, учитывая при этом все известные факты и суждения и заботясь об общем благе.

ОДИН НА ОДИН

Эффективность навыка 5 обусловлена тем, что он располагается в самом центре вашего круга влияния. При этом множество факторов, характерных для взаимозависимых ситуаций, относится к вашему кругу забот: проблемы, разногласия, обстоятельства, поведение других людей. И если вы будете фокусировать свои усилия именно на этом, то результаты будут минимальными.

Но в любой ситуации вы можете сначала стремиться понять. Это находится в вашей власти. И если вы пойдете по этому пути, сосредоточитесь на своем круге влияния, вы научитесь по-настоящему понимать других людей. Вы сможете оперировать точной информацией, быстро добираться до самой сути проблемы, вы будете наращивать эмоциональный банковский счет и давать людям необходимый им психологический кислород, что позволит вам эффективно работать вместе.

Это подход «изнутри наружу». И, следуя ему, вы заметите, какие изменения происходят с вашим кругом влияния. Поскольку вы по-настоящему внимательно слушаете, вы открываетесь для влияния. А открытость для влияния — это ключ к влиянию на других. Ваш круг влияния начинает расширяться. И у вас появляется возможность влиять на многое из того, что находилось в вашем круге забот.

А теперь посмотрите, что происходит с вами. Чем глубже вы начинаете понимать других, тем больше начинаете их ценить, тем с большим уважением к ним относитесь. Касаться души другого человека — все равно что ступать по священной земле.

Навык 5 — это то, что вы можете начать практиковать прямо сейчас. В следующий раз, когда вы вступите с кем-то в контакт, оставьте в стороне все личное и искренне постарайтесь понять другого человека. Даже если люди не захотят открыться и поделиться своими проблемами, все равно проявите эмпатию. Вы сможете почувствовать их душу, их боль и откликнуться на них. «Кажется, вас что-то беспокоит» . Даже если вам ничего не ответят — это не страшно. Вы проявили понимание и уважение.

Не давите. Будьте терпеливы. Будьте тактичны. Не ждите, что люди откроются вам, прежде чем вы проявите эмпатию. Вы можете с эмпатией относиться к их поведению. Вы можете проявлять проницательность и чуткость, оставляя в стороне, если это нужно, свой автобиографический опыт.

А если вы в высшей степени проактивны, то сможете создать условия для упреждающих действий. Не стоит ждать, пока у вашего сына или дочери начнутся трудности с учебой или придет время очередных деловых переговоров, чтобы проявить стремление «сначала понять».

Найдите время для общения со своими детьми, один на один, прямо сейчас. Выслушайте их и постарайтесь понять. Посмотрите их глазами на то, что происходит дома и в их школьной жизни, на трудности и проблемы, с

которыми они сталкиваются. Пополните свой эмоциональный банковский счет. Дайте им психологический кислород.

Организуйте регулярное совместное времяпрепровождение вне дома с женой или мужем. Это может быть ужин или какое-то другое занятие, способное доставить удовольствие вам обоим. Слушайте и стремитесь понять друг друга. Смотрите на жизнь глазами друг друга.

Время, которое я ежедневно провожу в обществе Сандры, я не променяю ни на что другое. Стремясь лучше понять друг друга и своих детей, мы часто находим возможность попрактиковаться в эмпатическом слушании.

Нередко мы с женой делимся своими взглядами на ту или иную ситуацию и через ролевые игры находим более эффективные решения сложных межличностных семейных проблем. Я, например, выступаю в роли сына или дочери, которые требуют особых привилегий, несмотря на то что сами не выполняют свои основные семейные обязанности, а Сандра играет саму себя.

Обмениваясь репликами, мы стараемся максимально приблизить ситуацию к реальной. Это помогает нам соответствовать тем моделям и принципам, которым мы обучаем наших детей. Особенно полезно бывает заново проиграть сложные, эмоционально напряженные ситуации, в которых один из нас не выдержал и сорвался.

Время, которое вы вкладываете в то, чтобы лучше понять своих близких, приносит огромные дивиденды, выражающиеся в открытом общении. Многие из проблем, от которых страдают другие семьи, в вашей просто не успевают созреть и развиться. Общение становится настолько открытым, что потенциальные проблемы можно пресечь в зародыше. А на вашем эмоциональном банковском счете накапливается огромный резерв доверия, способствующий решению тех проблем, которые все-таки возникают.

Такой подход эффективен и в бизнесе. Вы можете выделить время для общения с подчиненными с глазу на глаз. Слушайте их и старайтесь понять. Наладьте надежную обратную связь со своими сотрудниками, с клиентами и поставщиками. Отнеситесь к человеческому фактору с таким же вниманием, как к финансовому или техническому. Вы сэкономите огромное количество времени, сил и средств, если будете эффективно использовать все его аспекты в своем бизнесе. Слушая, вы обучаетесь, узнаете нечто новое. К тому же вы даете людям, которые работают на вас и вместе с вами, психологический кислород. Вы подаете им пример преданного отношения к своему делу, которое значительно отличается от простого отбывания служебной повинности «с девяти до шести».

Сначала стремитесь понять. Прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать и советовать, прежде чем излагать свои идеи — постарайтесь понять. Это мощный навык эффективной взаимозависимости.

Когда мы по-настоящему, глубоко понимаем друг друга, мы открываем двери для творческих решений и третьих альтернатив. Различия между нами перестают быть непреодолимыми препятствиями к общению и развитию. Наоборот, они становятся ступенями, ведущими к синергии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Подумайте, в отношениях с кем из ваших знакомых у вас имеется критически низкий эмоциональный банковский счет. Попытайтесь представить себе, какой видится эта ситуация с точки зрения другого человека. Запишите свои мысли. Во время очередной встречи с этим человеком слушайте, чтобы понять его, а затем сопоставьте услышанное со своими записями. Насколько точны оказались ваши предположения? Насколько правильно вы понимали точку зрения своего партнера?*

2. *Расскажите об эмпатии кому-либо из своих близких. Сообщите ему или ей, что хотели бы научиться по-настоящему слушать других, и попросите через неделю оценить ваши успехи. Насколько хорошо вам это удалось? Какое влияние это оказало на вашего партнера по общению?*

3. *Когда в следующий раз у вас появится возможность понаблюдать за людьми, общающимися между собой, прикройте на пару минут руками уши и «послушайте» их глазами. Заметили ли вы какие-то эмоции, которые могли не выражаться в словах? Какие?*

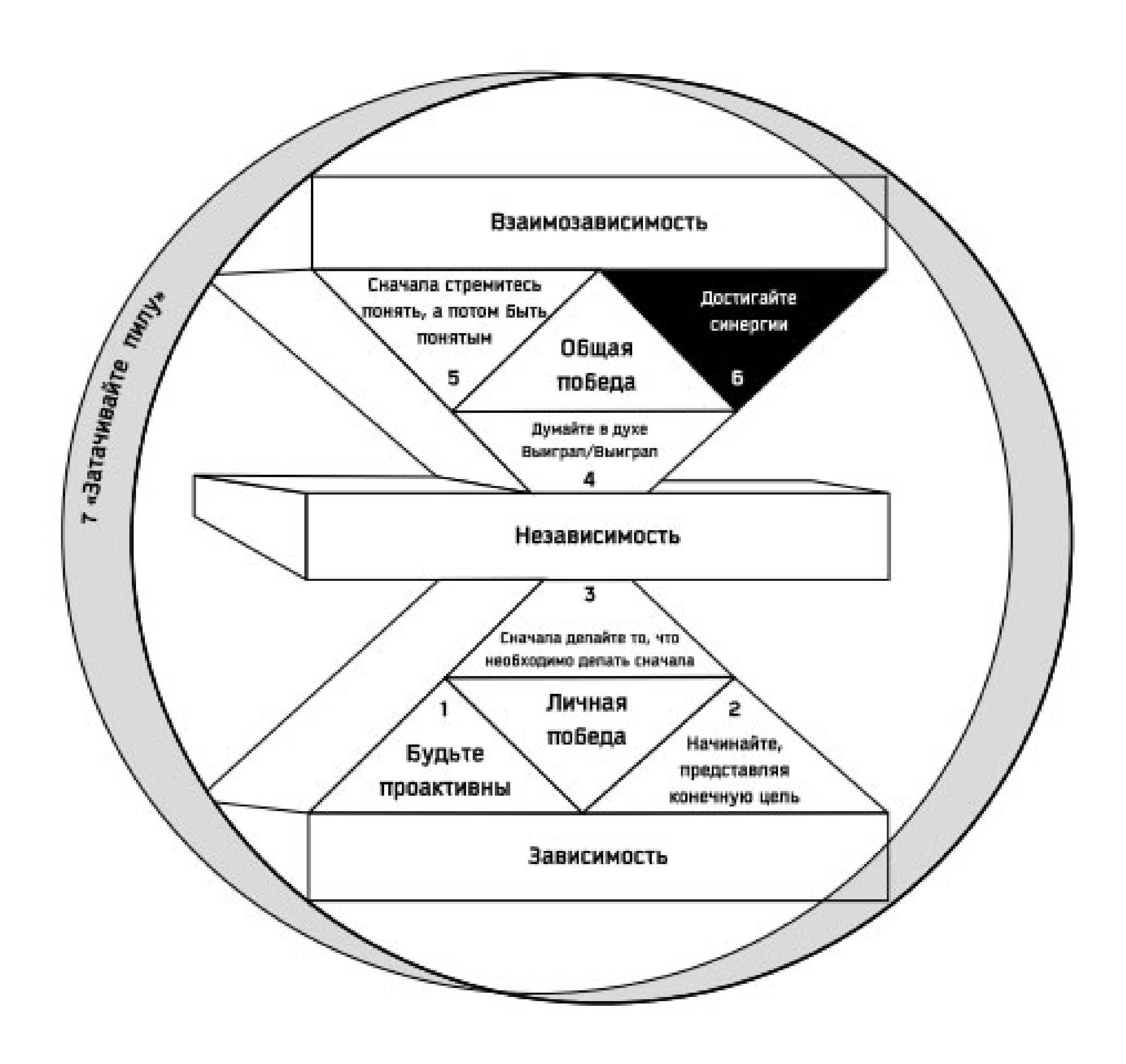
4. *Когда вы в очередной раз поймаете себя на неуместном использовании автобиографических ответов — выпытывании, оценке, совете или интерпретации, — постарайтесь, признав свою ошибку и извинившись, превратить ситуацию во вклад на свой эмоциональный банковский счет. («Простите, я вдруг осознал, что не пытался понять вас по-настоящему. Давайте попробуем еще раз!»)*

5. *Постройте следующую презентацию своих идей на базе эмпатии. Выразите противоположную точку зрения так же или даже лучше, чем это сделает ваш оппонент, после чего постарайтесь, чтобы он, опираясь на свою систему взглядов, понял вашу точку зрения.*

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru" с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Навык 6

Достигайте синергии



Принципы творческого сотрудничества

В жизни я следую святому завету: в решающих делах — единство, в важных делах — разнообразие, во всех делах — великодушие.

Из инаугурационной речи президента Джорджа Буша

Когда сэр Уинстон Черчилль был призван возглавить военные действия Великобритании против фашизма, он сказал, что вся его жизнь готовила его к этому часу. Точно так же практика применения всех остальных навыков готовит нас к навыку достижения синергии.

Синергия представляет собой деятельность самого высокого порядка — подлинную проверку и проявление всех остальных навыков, соединенных вместе.

Высшие проявления синергии возникают тогда, когда мы сталкиваемся с самыми трудными проблемами в жизни и фокусируем на них четыре уникальных свойства человека, мотивацию «Выиграл/Выиграл» и навыки эмпатической коммуникации. Результаты этого сродни чуду. Мы создаем новые альтернативы — то, чего до сих пор не существовало.

Синергия — это суть лидерства, основанного на принципах. Это также и суть основанного на принципах выполнения родительских обязанностей. Она катализирует, объединяет и высвобождает огромную энергию, заключенную в людях. Все описанные выше навыки подготавливают нас к созданию чуда синергии.

Что же такое синергия? Попросту говоря, она означает, что целое больше суммы его частей. Это значит, что связь, существующая между ними, сама по себе является частью этого целого, причем наиболее каталитической, наиболее стимулирующей, наиболее объединяющей и наиболее удивительной из всех остальных.

В то же время творческий процесс достижения синергии является и наиболее рискованной ее частью, поскольку вы не знаете наверняка, что может произойти и куда он может вас завести. Вы не можете предвидеть опасностей и бед, поджидающих вас на этом пути. Чтобы отправиться в дорогу, повинуясь духу приключений, открытий и творчества, нужна огромная уверенность в себе. Вам, без сомнения, придется покинуть свой удобный бивуак и окунуться в нечто совершенно новое и неизведанное. Вы

станете следопытом, первопроходцем. Вы откроете новые возможности, новые земли и континенты, и другие люди смогут последовать за вами.

В природе синергия присутствует повсюду. Стоит посадить два растения близко друг к другу, как корни их переплетутся и улучшат качество почвы, так что оба они вырастут гораздо более сильными, чем если бы росли порознь. Если связать два деревянных бревна, то они выдержат нагрузку, значительно превышающую сумму их возможностей по отдельности. Целое больше суммы его частей. Один плюс один равняется трем или даже больше. Наша задача заключается в том, чтобы применить принципы творческого сотрудничества, которым мы учимся у природы, к человеческим отношениям. Массу возможностей для наблюдения и практического применения принципа синергии предоставляет семейная жизнь.

Сам способ, которым мужчина и женщина дают жизнь новому человеку, является примером синергии. Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия — уважать их, совершенствовать сильные стороны и компенсировать слабые.

Совершенно очевидно, что мы ценим физические различия между мужчиной и женщиной, мужем и женой. А как насчет социальных и эмоциональных различий, различий в менталитете? Разве они не могут явиться источником создания новых, замечательных форм жизни, создания такой окружающей среды, которая бы способствовала реализации каждой личности, заботилась бы о самооценке и чувстве собственного достоинства каждого человека и предоставляла бы каждому возможность дозреть до независимости, а затем, постепенно, и до взаимозависимости? Разве не может синергия создать новый сценарий для грядущего поколения — такой, который бы в большей степени ориентировался на служение и позитивный вклад и был бы менее эгоистичным, нацеленным на соперничество; который бы отличался большей открытостью, большим доверием, большим желанием дать и был бы менее покровительственным, оборонительным и расчетливым; который нес бы в себе больше любви и заботы и меньше собственнического чувства и стремления судить?

СИНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ

При синергетической коммуникации вы просто открываете свой ум, сердце и средства самовыражения навстречу новым возможностям, новым альтернативам, новым вариантам. Может показаться, что тем самым вы отказываетесь от навыка 2 (начинать, представляя конечную цель), но в действительности вы делаете обратное: вы ему безусловно следуете. Вступая в синергетические отношения, вы не знаете точно, чем все закончится и к чему вы придете в конце, однако у вас есть внутреннее чувство радости, безопасности и приключения, сопровождаемое уверенностью в том, что все будет значительно лучше, чем было раньше. Именно это и будет мысленно представляемой вами конечной целью.

Вы начинаете с веры в то, что все участники коммуникации смогут, благодаря взаимодействию, глубже проникнуть в суть вещей и что радость

этого взаимного обучения и постижения даст мощный толчок еще большему познанию и росту.

Многие люди никогда не испытывали даже умеренной синергии ни в своей семейной жизни, ни в отношениях с другими людьми. Они были запрограммированы на оборонительную или покровительственную позицию в общении или же выросли с убеждением, что никому нельзя верить. В результате они никогда по-настоящему не открываются навыку 6 и заложенным в него принципам.

В этом заключается одна из величайших трагедий человеческой жизни, поскольку ее огромный потенциал остается абсолютно неразвитым, неиспользованным и невостребованным. Неэффективные люди проживают день за днем, не используя своего потенциала. В своей жизни они испытывают только очень слабые, незначительные проявления синергии.

Возможно, у них сохранились воспоминания о каких-либо необычных достижениях, скажем в легкой атлетике, когда в течение определенного времени они ощущали на себе воздействие духа единой команды. А может, эти люди однажды оказались в чрезвычайной ситуации и стали свидетелями необыкновенного взаимодействия и сотрудничества, которые проявили окружающие, подчинив свое «я» и свою гордыню усилиям по спасению чьей-то жизни или решительным действиям в условиях кризиса.

Многим такие ситуации кажутся необычными, совершенно не характерными для человека, почти чудом. Однако это не так. Их можно создавать в человеческой жизни регулярно, постоянно, практически ежедневно. Но для этого от нас требуется огромная уверенность в себе, открытость и готовность к риску.

По большей части творческий процесс воспринимается как непредсказуемый: он кажется неопределенным, развивающимся наугад, методом проб и ошибок. И пока человек не обретет устойчивости к этой неопределенности и не станет черпать необходимую ему уверенность в себе в единстве своих принципов и внутренних ценностей, участие в такой творческой деятельности будет представляться ему пугающим и неприятным. Слишком сильно он будет нуждаться в структуре, определенности и предсказуемости.

СИНЕРГИЯ В УЧЕБНОЙ АУДИТОРИИ

Я как преподаватель пришел к убеждению, что на многих из по-настоящему удачных уроков или семинаров преподаватель и студенты балансируют на самом краю хаоса. Синергия проверяет, действительно ли обе стороны открыты для восприятия принципа, в соответствии с которым целое больше суммы его частей. Бывают моменты, когда ни преподаватель, ни студенты не знают наверняка, что именно должно произойти. Все начинается в спокойной атмосфере, располагающей людей к открытости и желанию узнать и выслушать друг друга. Потом следует «мозговая атака», по правилам которой критическая оценка уступает место творчеству, воображению и интеллектуальному взаимодействию. И тогда начинает происходить нечто

феноменальное. Ход семинара полностью меняется благодаря радостному возбуждению от нового импульса, новой идеи и нового направления, которые с трудом поддаются определению, но почти осязаемы всеми его участниками.

Возникает такая синергия, словно вся группа сообща решила отказаться от старых сценариев и написать новые.

Я никогда не забуду занятий по философии и стилю руководства, которые вел в университете. Прошло около трех недель с начала семестра, когда один из студентов во время своего ответа стал рассказывать об одном своем очень сильном и глубоком личном переживании. Аудитория прониклась духом уважения и признательности к этому человеку — уважения к его индивидуальности и признательности за его мужество.

Это общее чувство стало благодатной почвой для возникновения синергии и творческого порыва. Под влиянием рассказанного другие студенты тоже стали делиться своими наблюдениями, открытиями и сомнениями. Спокойная и доверительная атмосфера побуждала к максимальной открытости. Вместо того чтобы обсуждать тему, к которой они готовились дома, студенты поглощали информацию, содержащуюся в рассказах их товарищей, и начали создавать совершенно новый сценарий семинара, отличный от запланированного.

Я также был увлечен этим процессом. Я попал под гипнотическое воздействие его творческой магии. И я обнаружил, что моя привязанность к заданной структуре семинара постепенно ослабевает и открываются абсолютно новые перспективы. Это не было простым полетом фантазии; в том, что происходило, чувствовались зрелость, стабильность и смысл, значительно превосходящие старые замыслы и планы.

Мы отказались от прежней программы, отложили в сторону учебники и сформулировали новые цели, наметили новые проекты и определили новые задания. Нас настолько вдохновило происшедшее, что еще целых три недели мы были переполнены желанием делиться с другими тем, что случилось с нами.

Мы решили написать книгу, содержащую наши выводы и открытия, связанные с изучаемым предметом — принципами руководства. Были изменены задания, запущены новые проекты, сформированы новые творческие команды. Все работали гораздо интенсивней, чем при старой структуре обучения, и мотивы их работы были совершенно иными.

Результатом этого опыта стала уникальная, сплачивающая, синергетическая культура, которая сохранилась и после окончания семестра. Многие годы эта группа собиралась на традиционные встречи выпускников. Даже и теперь, много лет спустя, встречаясь, мы часто вспоминаем то, что испытали тогда, и стараемся вновь осмыслить, что именно произошло и почему.

Меня в особенности изумляла одна вещь: насколько мало времени потребовалось для создания уровня доверия, достаточного, чтобы вызвать такую синергию. По-моему, это случилось в значительной мере благодаря тому, что участники этого события были людьми достаточно зрелыми. Это был

последний семестр их выпускного курса, и, я думаю, они хотели чего-то большего, чем просто провести очередное занятие. Они жаждали нового и волнующего, стремились к творчеству, к созданию чего-то значительного. Эта идея уже созрела в них, а они созрели для этой идеи.

Кроме того, и сам процесс обучения был организован таким образом, чтобы подтолкнуть их к этому. Я чувствовал, что участие в синергетическом процессе значительно важнее, чем разговор о нем, что создавать что-то новое гораздо полезнее, чем читать что-то старое.

Как и большинству людей, мне пришлось пережить в жизни моменты, которые были почти синергетическими, но которые балансировали на грани хаоса и по каким-то причинам именно хаосом и закончились. К сожалению, обжегшись на подобных неудачах, люди часто приступают к новому делу с мыслью о возможном провале. Стремясь его предотвратить, они отсекают себя и от синергии.

Это похоже на руководителей, которые, для того чтобы воздействовать на нескольких нерадивых сотрудников, вводят драконовские правила, ограничивающие свободу и творческие возможности всех остальных, или на партнеров по бизнесу, которые, представляя себе наихудший из возможных сценариев развития отношений, именно его описывают в договоре, уничтожая тем самым дух творчества, предпринимательства и синергии.

Оглядываясь на свой опыт консультирования и обучения управленческого персонала, могу сказать, что главный упор почти всегда делался на синергию. В начале работы слушателям обычно требовалось большое мужество, чтобы взглянуть правде в глаза и сказать о человеке, или организации, или семье все, что нужно было сказать; для этого необходимо было сочетание смелости и истинной любви. Затем все делались более естественными, открытыми и искренними, и начинался процесс синергетического общения. Он становился все более и более творческим и завершался таким осмыслением ситуации и такими планами, о которых никто из участников вначале и не думал.

Как утверждал Карл Роджерс, «самое индивидуальное является одновременно самым общим». Чем более искренним вы становитесь, чем откровеннее вы в ваших высказываниях — особенно говоря о собственном опыте или собственных сомнениях, — тем сильнее люди откликаются на сказанное вами и тем больше крепнет их чувство безопасности, способствующее их самовыражению. Их открытость, в свою очередь, заражает других участников, и возникает общая творческая эмпатия, обеспечивающая более глубокое осмысление полученных знаний и поддерживающая ощущение радостного возбуждения, не позволяющее этому процессу прекращаться.

Люди начинают понимать друг друга моментально, практически с полуслова, по обрывкам фраз. И вот перед ними открываются, давая пищу для размышлений, целые новые миры, новые горизонты, новые парадигмы с многими вариантами решений и новые возможности. Конечно, иногда случается, что эти новые идеи повисают в воздухе, но, как правило, они находят свое отражение в реальных, практических решениях.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

СИНЕРГИЯ В БИЗНЕСЕ

Я с удовольствием вспоминаю один исполненный высокого смысла случай синергетического взаимодействия, который произошел, когда я с коллегами работал над созданием нашей корпоративной миссии. Почти все сотрудники компании отправились высоко в горы, где в окружении волшебной красоты природы занялись обсуждением чернового наброска нашей миссии, которую некоторые из нас уже считали превосходной.

Вначале общение было сдержанно-вежливым и несколько формальным. Но как только мы приступили к обсуждению различных альтернатив, перспектив и возможностей, люди стали открываться, вести себя естественно, начали размышлять вслух. Совместная работа над формулированием миссии породила полную свободу обмена мнениями. Люди проявляли как искреннюю эмпатию, так и мужество, благодаря чему от взаимоуважения и взаимопонимания мы продвинулись к творческому синергетическому общению.

Это почувствовали все. И это было здорово! Когда эта форма общения утвердилась, мы вернулись к своей задаче — выразить коллективное представление о миссии в словесной форме, так чтобы любое ее слово имело конкретное и вдохновляющее значение для каждого участника.

Вот как звучала итоговая формулировка нашей миссии:

Наша миссия заключается в том, чтобы помочь людям и организациям значительно увеличить свою способность к достижению достойных целей через понимание и осуществление идеи руководства, основанного на принципах.

Синергетический процесс, приведший к созданию нашей миссии, навсегда запечатлел этот текст в уме и сердце каждого из нас, он сослужил нам добрую службу в качестве ориентира для определения того, к чему мы должны стремиться, а чего избегать.

Другой случай мощного проявления синергии имел место, когда я принял приглашение выступить в качестве катализатора дискуссии на ежегодной конференции по планированию, проводимой крупной страховой компанией. Несколькими месяцами ранее я уже встречался с членами оргкомитета этой двухдневной конференции, в которой должны были принять участие все руководители высшего звена. Мне сказали, что традиционный подход заключался в определении путем анкетирования или интервьюирования четырех или пяти важнейших вопросов, касающихся развития фирмы, по которым руководители готовили альтернативные предложения. Предыдущие конференции обычно проходили в формальной атмосфере вежливого обмена мнениями, иногда нарушавшейся стычками по модели «Выиграл/Проиграл». Обычно эти конференции носили абсолютно предсказуемый, нетворческий характер, протекали вяло и скучно.

Разговаривая с членами оргкомитета о значении синергии, я заметил, что эти люди начали осознавать заложенные в ней возможности. Хотя и с большой неохотой, но они все-таки согласились на изменение привычного порядка. Оргкомитет обратился к нескольким топ-менеджерам с просьбой подготовить

тезисы по каждой из приоритетных проблем, а затем предложил всем остальным ознакомиться с ними перед конференцией, чтобы получить представление о проблемах и различных взглядах на них. Участники конференции должны были настроиться на то, чтобы в основном слушать, а не выступать, в большей мере творить и достигать синергии, а не нападать или защищаться.

Половину первого дня конференции мы посвятили изучению и практическому усвоению навыков 4, 5 и 6. Остальное время было отдано творческой синергии. Высвободившаяся созидательная энергия была огромна. Скука сменилась радостным возбуждением. Открывшись для взаимного влияния, люди стали совершать одно открытие за другим и предлагать все новые и новые варианты решений. К концу конференции родилось и окрепло совершенно новое понимание главной проблемы компании. Предложения, изложенные в тезисах, устарели. Различия были выявлены и преодолены. Начало формироваться новое совместное видение.

Люди, испытавшие однажды истинную синергию, никогда уже не станут такими, какими были раньше, поскольку обладают возможностью заново пережить это расширяющее горизонты увлекательное приключение.

Нередко предпринимаются попытки воспроизвести конкретные случаи синергетического взаимодействия, но, как правило, это плохо удается. Однако основную суть этой творческой работы ухватить можно. Руководствуясь восточной философией, призывающей не подражать великим мастерам, а искать то, что они искали, мы сами стремимся не к воспроизведению прошлых синергетических ситуаций, а к созданию новых с новыми, отличными от прежних, иногда более высокими целями.

СИНЕРГИЯ И ОБЩЕНИЕ

Синергия вдохновляет. Творчество также вдохновляет. Открытость и общение могут привести к феноменальным результатам. Возможность получить значительный эффект и достичь серьезного прогресса настолько реальна, что это стоит связанного с открытостью риска.

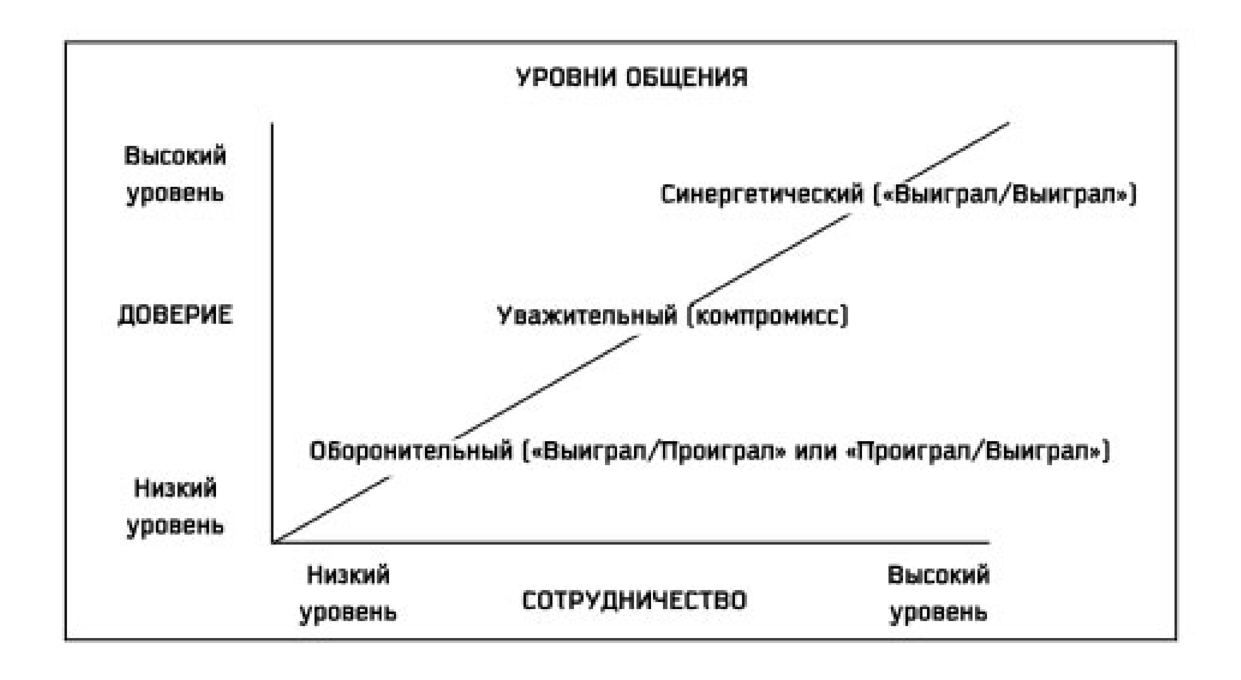
После Второй мировой войны правительство Соединенных Штатов поручило Дэвиду Лилиенталю возглавить Комиссию по атомной энергии. Лилиенталь сформировал группу из знаменитых ученых — высших авторитетов в своей области, создавших собственные научные школы.

Этой пестрой группе ярких личностей была предложена чрезвычайно насыщенная программа, и им не терпелось приступить к работе. Кроме того, ощутимое давление на них оказывала пресса.

Однако Лилиенталь несколько недель посвятил тому, чтобы создать значительный эмоциональный банковский счет. Он дал людям возможность познакомиться друг с другом, побольше узнать об интересах и надеждах, целях и заботах коллег, их образовании и опыте работы, их взглядах и парадигмах. Лилиенталь способствовал возникновению такого рода взаимодействия, которое создает между людьми крепкие связи, и был резко раскритикован за то, что «непродуктивно» тратил время.

Тем не менее Лилиенталю удалось создать сплоченную группу, члены которой были предельно восприимчивы к мнениям и влиянию коллег и проникнуты духом синергии и творчества. Уровень взаимного уважения между членами комиссии был настолько высок, что в случае возникновения разногласий они вместо того, чтобы спорить, предпринимали искренние попытки понять друг друга. Установка была следующей: «Если человек вашего интеллекта, вашей квалификации и преданности делу не соглашается со мной, значит, в ваших взглядах есть что-то, чего я не понимаю, и я должен это понять. Ваши точка зрения и система ценностей очень важны, и мне необходимо в них разобраться». Таким образом была создана возможность взаимодействовать, не заботясь о защите своих позиций. Родилась новая, необычная культура отношений.

Предлагаемая ниже диаграмма показывает, как тесно доверие связано с различными уровнями общения.



Самый низкий уровень общения, возникающий в ситуациях низкого доверия, характеризуется стремлением занять оборонительную позицию и детальным описанием всех возможных ситуаций и путей отступления на случай непредвиденного развития событий. Подобное общение порождает исключительно ситуации типа «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл»; оно неэффективно, поскольку для него характерно отсутствие P/PC-баланса, и порождает новые причины для ухода в глухую оборону.

Средняя позиция — это уважительное общение. Это уровень, на котором взаимодействуют достаточно зрелые люди. Они ценят друг друга и стараются избегать ситуаций противостояния. Они общаются вежливо, но без эмпатии. Они способны понимать друг друга умом, но при этом не слишком вникают в парадигмы и посылки, лежащие в основе позиции партнера, и не открываются навстречу новым возможностям.

Уважительное общение возможно как в независимых, так и во взаимозависимых ситуациях, однако при этом творческий потенциал остается

нераскрытым. Во взаимозависимых ситуациях компромиссы — вполне обычное явление. Компромисс означает, что 1+1=1½. Это взаимная уступка. При таком общении отсутствуют напряженность, агрессия или желание манипулировать другим человеком. Оно характеризуется честностью и взаимоуважением, однако лишено творчества и синергии. Такое общение присуще низшей форме взаимодействия в духе «Выиграл/Выиграл».

Синергия означает, что 1+1 может равняться 8, 16 или даже 1600. Синергетический уровень общения, основанный на высоком доверии, позволяет получать решения, намного превосходящие те, которые предлагались изначально. И обеим сторонам это известно. Более того, они получают истинное удовольствие от совместного творчества. Формируется некая самодостаточная и приносящая взаимное удовлетворение мини-культура. Даже когда такое общение длится недолго, наличие Р/PC-баланса не вызывает сомнения.

Конечно, при некоторых обстоятельствах синергия не может быть достигнута, а ситуация «Не связываться» оказывается неприемлемой. Но даже в этом случае сам факт искренних попыток достижения синергии обычно приводит к более эффективному компромиссу.

ПОИСКИ ТРЕТЬЕЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Чтобы лучше понять, каким образом уровень общения влияет на нашу взаимозависимую эффективность, представим себе следующий сценарий. Наступило время отпуска, и муж хочет, чтобы вся семья отправилась на горное озеро, где можно было бы пожить на природе, половить рыбу. Для него это очень важно, он готовился к этому целый год, зарезервировал коттедж на берегу озера, взял напрокат лодку. Сыновья тоже с нетерпением ждут этой поездки.

Однако его жена хочет использовать отпуск, чтобы навестить свою больную мать, живущую от них в 250 милях. Дочь не имеет возможности часто навещать свою мать, и эта поездка является для нее очень важной.

Такое расхождение в планах способно спровоцировать серьезный скандал.

— Мы же договорились! Мальчики ждут не дождутся! Мы должны ехать на озеро! — утверждает муж.

— Но ведь неизвестно, сколько осталось жить маме, и я хочу навестить ее! — отвечает жена. — Для нас это единственная возможность, у меня больше не будет времени!

— Мы целый год мечтали об этом недельном отпуске! Представляешь, какая тоска для мальчиков — целую неделю проторчать в бабушкином доме? Они никому не дадут покоя! Да и мама твоя не так уж больна. К тому же твоя сестра живет в одной миле от матери и может о ней позаботиться.

— Но ведь это и моя мать! Я хочу побыть с ней рядом!

— Ты можешь каждый вечер ей звонить. И не забудь — мы собирались к ней на Рождество. Ты об этом помнишь?

— До Рождества еще пять месяцев! Кто знает, может, она и не доживет… И вообще, я ей нужна, она ждет меня!

— О ней хорошо заботятся. И, между прочим, нам с мальчиками ты тоже нужна!

— Моя мать важней, чем какая-то рыбалка!

— А твой муж и дети для тебя должны быть важнее матери.

Препираясь таким образом, они в конце концов могут прийти к какому-то компромиссу. Могут решить разделиться: отец с сыновьями поедут на озеро рыбачить, а мать отправится к бабушке. И оба будут ощущать себя виноватыми и несчастными. Дети почувствуют это, и отдых будет испорчен.

Муж может уступить жене, но сделает это неохотно. И потом — сознательно или нет — он будет всем своим видом демонстрировать, насколько точны были его предсказания об испорченном отпуске.

Жена тоже может уступить мужу, но при этом будет думать только о здоровье своей матери. И если вдруг состояние той ухудшится и она умрет, муж никогда себе этого не простит, как и жена не сможет простить этого своему мужу.

К какому бы компромиссу они в конечном счете ни пришли, этот случай еще много лет будет вспоминаться как пример бесчувственности, равнодушия или неверного выбора. Он может на долгие годы стать источником раздоров и даже способен внести раскол в семейные отношения. Сколько супружеских союзов, некогда отличавшихся прекрасными отношениями, нежностью и искренностью, разрушается из-за подобных споров!

Муж и жена видят ситуацию по-разному. И это различие может развести их в разные стороны, отдалить друг от друга, внести отчуждение в их отношения. Или же, наоборот, это различие может еще больше их сблизить. Если они развили в себе навыки эффективной взаимозависимости, то подойдут к своим разногласиям с позиций совершенно иной парадигмы. Их общение будет проходить на гораздо более высоком уровне.

Благодаря значительному эмоциональному банковскому счету супруги доверяют друг другу и откровенны друг с другом. Поскольку они мыслят в духе «Выиграл/Выиграл», то верят в существование третьей альтернативы — взаимовыгодного решения, превосходящего любое из предложенных ими изначально. Благодаря умению слушать с эмпатией и стремлению в первую очередь понять партнера они хорошо представляют себе те ценности и заботы, которые необходимо учитывать, принимая решение.

Сочетание всех этих элементов — значительного эмоционального банковского счета, мышления в духе «Выиграл/Выиграл» и стремления в первую очередь понять партнера — создает идеальные условия для синергии.

В буддизме это называется «средним путем». Средний в данном случае означает не компромиссный, а более высокий, подобно вершине треугольника.

В поисках «среднего», или более высокого, пути муж и жена осознают, что их любовь и их отношения являются частью их синергии. Муж по-настоящему, глубоко сочувствует желанию жены побывать у матери. Он понимает, что ей хочется снять часть забот с сестры, которая взяла на себя основной труд по уходу за матерью. Муж понимает, что в самом деле никто не знает, как долго еще проживет пожилая женщина, и что она для них, безусловно, важнее, чем

рыбалка.

А жена по-настоящему понимает желание мужа отдохнуть всей семьей и доставить удовольствие детям. Она осознает, как много было вложено в подготовку к этому отдыху с рыбалкой, и ей понятно, как важно сохранить обо всем этом хорошие воспоминания.

Итак, супруги объединяют свои желания. При этом они не остаются по разные стороны проблемы. Они с одной ее стороны. Они оба стремятся решить проблему, вместе изучают ее, учитывая потребности всех членов семьи, и занимаются поиском третьей альтернативы, способной эти потребности удовлетворить.

— Может, попробуем выбрать другое время для твоей поездки к матери? — предлагает муж. — Я бы взял на себя обязанности по дому в выходные и попросил бы кого-нибудь помочь в начале недели, чтобы ты могла спокойно поехать. Я знаю, как это важно для тебя. Или же мы можем найти место для лагеря и рыбалки поблизости от дома твоей мамы. Конечно, там не так живописно, но все же мы будем на природе и одновременно сможем удовлетворить другие потребности. И мальчишки не будут от скуки лезть на стену. К тому же тогда можно будет устроить какие-нибудь развлечения с участием родственников, что было бы очень здорово.

Они достигли синергии. Они рассматривают различные варианты до тех пор, пока не приходят к решению, которое нравится им обоим. Это решение лучше, чем те, которые предлагались ими в самом начале. Оно лучше, чем компромисс. Это синергетическое решение, которое создает как Р, так и PC.

Вместо транзакции мы имеем дело с трансформацией. Оба супруга получают то, что хотят, и одновременно развивают свои отношения.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ СИНЕРГИЯ

Поиск третьей альтернативы — значительнейший сдвиг парадигмы, сопровождающийся отказом от менталитета противопоставления «или — или». Это нелегкое дело, но зато какие оно дает результаты!

Сколько отрицательной энергии обычно вырабатывается, когда люди пытаются принимать решения в условиях взаимозависимой реальности! Сколько тратится времени на обличение чужих грехов, на интриги, соперничество, межличностные конфликты, защиту тыла, действия исподтишка, манипулирование и хитрости! Это все равно что вести автомобиль, одной ногой нажимая на педаль газа, а другой — на тормоз!

Но вместо того, чтобы убрать ногу с педали тормоза, большинство людей предпочитает еще сильней давить на газ. Ради усиления своей позиции они прибегают к давлению, красноречию и логическим построениям.

Проблема заключается в том, что в высшей степени зависимые люди пытаются преуспеть во взаимозависимой реальности. Они зависят либо от силы, которую черпают в своем служебном положении, и тогда действуют по принципу «Выиграл/Проиграл», либо от того, насколько велика их популярность в глазах других людей, и в этом случае руководствуются принципом «Проиграл/Выиграл». Даже утверждая на словах свою

приверженность принципу «Выиграл/Выиграл», они не желают слушать по-настоящему, стремятся манипулировать другими. А в такой атмосфере синергия невозможна. Неуверенные в себе люди считают, что действительность должна приспосабливаться к их парадигмам. Они испытывают огромную потребность уподоблять других себе, навязывать им свой стиль мышления. Эти люди не понимают, что вся ценность отношений заключается в существовании другой точки зрения. Одинаковость не есть согласие; однообразие не есть единство. Единство (или согласие) — это взаимодополняемость, а не одинаковость. Одинаковость не стимулирует творчества, а порождает… скуку. Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия.

Я пришел к выводу, что ключом к межличностной синергии является внутриличностная синергия, синергия внутри нас самих. Суть внутриличностной синергии воплощена в принципах первых трех навыков, которые наделяют человека внутренней безопасностью, достаточной для того, чтобы, открывшись, не бояться стать уязвимым. Усваивая эти принципы, мы развиваем менталитет достаточности, мышление в духе «Выиграл/Выиграл» и искренность навыка 5.

Одним из самых полезных практических результатов ориентации на принципы является то, что мы обретаем внутреннее единство, целостность. Люди с ярко выраженным логическим, вербальным мышлением, управляемые левым полушарием мозга, убеждаются в том, насколько такое мышление не подходит для решения проблем, требующих творческого подхода. Эти люди начинают создавать новый сценарий для правого полушария, которое до сих пор пребывало в спячке. Его возможности не были развиты или просто атрофировались со времен раннего детства из-за навязанного официальным образованием чрезмерного акцента на левое полушарие.

Когда человек имеет возможность пользоваться как интуитивным, творческим, образным правым полушарием, так и аналитическим, логическим, вербальным левым, тогда можно сказать, что работает весь мозг. Иными словами, в нашем мозгу происходит психическая синергия. И это орудие в наибольшей степени подходит к той реальности, которой является наша жизнь, управляемая не только логикой, но и эмоциями.

Однажды я проводил семинар, названный мною «Управляй слева, лидируй справа», для одной компании в городе Орландо, штат Флорида. В перерыве ко мне подошел президент этой компании и сказал:

— Стивен, то, что вы говорите, очень интересно. Но, откровенно говоря, я мысленно старался применить услышанное не к бизнесу, а к семейным отношениям. Дело в том, что у нас с женой возникли серьезные проблемы в общении. Скажите, не могли бы вы пообедать с нами, чтобы понаблюдать, как мы разговариваем друг с другом?

— Ну что ж, пожалуйста! — согласился я.

Итак, мы втроем сели за столик и обменялись любезностями, после чего этот человек обратился к жене:

— Ну вот, дорогая, я пригласил Стивена пообедать с нами, чтобы посмотреть, не сможет ли он помочь нам с тобой наладить общение. Я знаю,

ты бы хотела, чтобы я был более внимательным и более заботливым мужем. Не могла бы ты сказать, что конкретно я должен, по-твоему, делать? — Его доминирующее левое полушарие требовало фактов, цифр, конкретики, разбиения целого на части.

— Но я ведь уже говорила тебе: ничего особенного. Просто у меня такое ощущение, что нам не хватает чего-то важного. — Доминирующее правое полушарие жены имело дело с чувствами, интуицией, с целым и взаимосвязями между его частями.

— Что значит «ощущение, что чего-то не хватает»? Скажи мне конкретно, чего ты от меня хочешь. Выразись определенней, чтобы я понял и смог что-то предпринять.

— Ну, просто у меня такое чувство! В общем, мне кажется, что наш брак не так важен для тебя, как ты говоришь!

— Так что же мне сделать, чтобы ты убедилась в его важности для меня? Скажи что-нибудь определенное, от чего я мог бы оттолкнуться!

— Мне трудно выразить это словами!

Тут президент закатил глаза, а затем взглянул на меня, как бы спрашивая: «А вы, Стивен, смогли бы терпеть в своей семье такую глупость?»

— Просто у меня такое ощущение, — сказала жена. — Сильное ощущение.

— Дорогая, — сказал муж, — это твоя проблема. Такая же проблема есть и у твоей матери. В сущности, этим страдают все женщины, которых я знаю.

И тут он начал буквально допрашивать ее.

— Тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

— Не в этом дело! — отвечала жена. — Дело совсем не в этом!

— Я знаю! — сказал муж, с трудом сдерживаясь. — Но раз ты сама не говоришь конкретно, мне только и остается, что действовать методом исключения. Итак, тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

— Наверное.

— Дорогая, Стивен зашел всего на несколько минут, чтобы нам помочь. Поэтому отвечай четко: да или нет. Тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

— Да.

— Отлично! С этим определились. Есть ли у тебя все, что тебе нужно?

— Да.

— Чудно! Занимаешься ли ты тем, что тебе нравится?

Так продолжалось еще некоторое время, и никакой пользы от моего присутствия пока не было. Поэтому я вмешался и спросил:

— Вот так вы и общаетесь между собой?

— Да, Стивен, ежедневно! — ответил муж.

— В этом проблема нашего брака, — вздохнула жена.

Я посмотрел на них, и меня пронзила мысль, что передо мной сидят два человека, у каждого из которых лишь половина мозга, и при этом они живут вместе.

— Скажите, у вас есть дети? — спросил я.

— Да , двое!

— Неужели? — изумился я. — Как же вам это удалось?

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru" с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

— Что значит «как удалось»?

— Вы смогли достичь синергии! — воскликнул я. — Один плюс один обычно равно двум. А у вас получилось четыре! Это же и есть синергия! Целое больше, чем сумма его частей. Так как у вас это получилось?

— Будто вы сами не знаете! — отозвался муж.

— Должно быть, вы ценили различия друг друга! — воскликнул я.

ЦЕНИТЬ РАЗЛИЧИЯ

Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия между людьми — различия в менталитете, в эмоциональной сфере и психологические различия. А ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в осознании того, что все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они сами.

Если я считаю, что вижу мир таким, каков он есть на самом деле, зачем мне ценить различия? Зачем мне вообще обращать внимание на того, кто явно идет не той дорогой? Моя парадигма говорит мне, что я объективен; я вижу мир таким, каков он есть. Все остальные сосредоточены на деталях, частностях, а я вижу картину в целом. Меня потому и называют заведующим, что я «ведаю» больше, чем другие. Если моя парадигма такова, то я никогда не стану ни эффективно взаимозависимым, ни даже эффективно независимым человеком. Я буду ограничен парадигмами своей собственной запрограммированности.

По-настоящему эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей. Такой человек ценит различия, поскольку эти различия пополняют его знание окружающей действительности. Опираясь только на собственный опыт, мы постоянно испытываем недостаток информации.

Логична ли ситуация, когда два человека имеют различные точки зрения на один и тот же вопрос и при этом оба правы? Нет, эта ситуация не логична, она психологична. И при этом абсолютно реальна. Вы видите молодую женщину; я вижу старуху. Мы смотрим на одну и ту же картинку, и мы оба правы. Мы оба видим черные линии и белые пятна. Но мы интерпретируем их по-разному, потому что именно так мы запрограммированы.

И до тех пор, пока мы не начнем ценить различия в восприятии, пока не начнем ценить друг друга и допускать возможность того, что мы оба правы, что наша жизнь не всегда умещается в рамки подхода «или — или», что почти всегда существует третья альтернатива, — до тех пор нам ни за что не удастся преодолеть ограничений, налагаемых нашими программами.

Пусть я могу видеть только старуху. Но я сознаю, что вы можете видеть что-то другое. И я ценю это. Я ценю ваше восприятие. Я хочу вас понять. Поэтому, когда я убеждаюсь, что мы воспринимаем что-то по-разному, я говорю:

— Вот это да! Вы видите это иначе! Помогите и мне увидеть то, что видите

вы.

Если два человека имеют одно и то же мнение, один из них лишний. Мне совершенно неинтересно общаться с тем, кто видит только старуху. Я не хочу разговаривать, общаться с тем, кто во всем со мной соглашается. Я хочу общаться с вами, потому что вы видите это иначе. И я ценю это отличие.

Таким образом я не только расширяю свой кругозор, я и вас укрепляю в вашем мнении. Я предоставляю вам психологический кислород. Я снимаю ногу с педали тормоза и нейтрализую ту негативную энергию, которую вы могли бы направить на защиту своей позиции. Я создаю условия для синергии.

Важность такого отношения к различиям хорошо проиллюстрирована в часто цитируемой сказке «Школа зверей» педагога Р.Х. Ривза (R.H. Reeves. The Animal School):

Однажды животные решили устроить нечто грандиозное в духе «нового времени» и открыли школу. В число предметов они включили бег, лазание по деревьям, плавание и полеты. Для простоты организации все животные занимались по общей программе. Утка превосходно — даже лучше преподавателя — плавала и получала отличные оценки по полетам, но здорово отставала в беге. Из-за этого ей пришлось часто оставаться в школе после уроков и даже бросить плавание, чтобы больше времени практиковаться в беге. Так продолжалось до тех пор, пока ее перепончатые лапки не стерлись до такой степени, что даже по плаванию она скатилась до посредственных отметок. Но школа допускала такие отметки, и никто, кроме самой утки, по этому поводу не переживал. Кролик был отличником по бегу, но на уроке плавания у него случился нервный срыв.

Белка отлично лазала по деревьям, однако ее постигло жестокое разочарование, когда преподаватель полетов потребовал от нее взлететь с земли вверх, в то время как она привыкла летать с верхушки дерева вниз. Кроме того, от переутомления у нее начались судороги, и она схватила тройку по лазанию и двойку по бегу.

Орел оказался трудным ребенком и требовал соответствующего обращения. На занятиях по лазанию он быстрее всех достигал вершины дерева, отстаивая при этом право пользоваться собственным методом.

В конце года какой-то ненормальный угорь, великолепно плававший, а также бегавший, лазавший по деревьям и немного летавший, оказался лучшим учеником — и именно ему поручили выступить с прощальной речью на выпускном вечере.

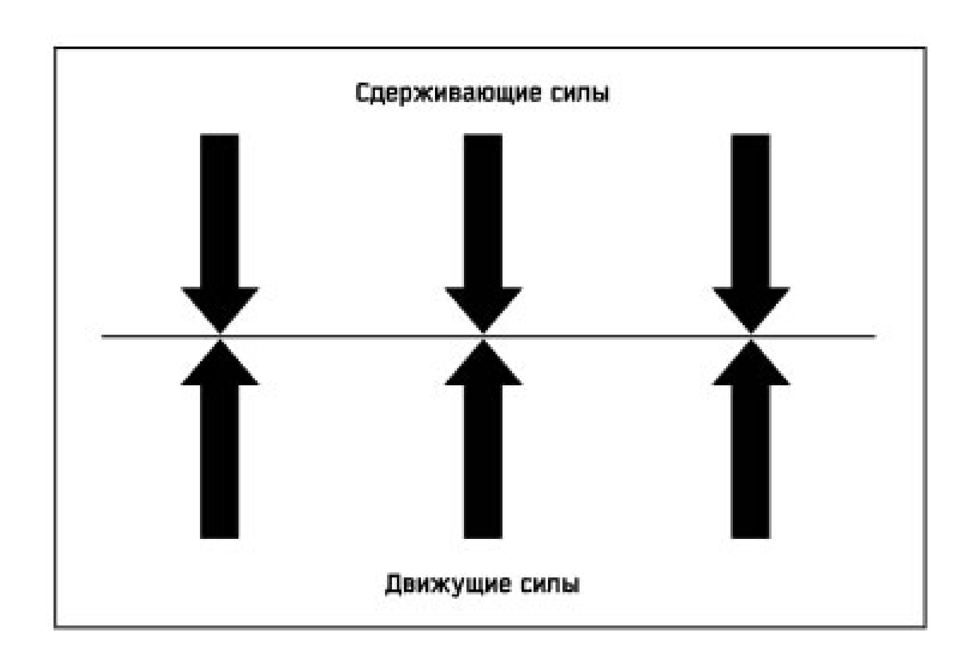
Луговые собачки от обучения в школе воздержались и потребовали возврата внесенной ими платы, поскольку администрация школы не включила в программу рытье нор и подземных ходов. Они отдали своих детей в обучение к барсуку, а затем вместе с хомяками и сусликами открыли преуспевающую частную школу.

АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Во взаимозависимых ситуациях синергия особенно могущественна при противостоянии негативным силам, препятствующим развитию и переменам.

Социолог Курт Левин создал модель, получившую название «Анализ силового поля», согласно которой всякое текущее состояние деятельности или бытия рассматривается как некое балансирование между движущими силами, стимулирующими развитие, и сдерживающими силами, этому развитию препятствующими.

Движущие силы обычно бывают позитивными, разумными, логичными, осознанными и имеют экономическую природу. Напротив, сдерживающие силы чаще всего бывают негативными, эмоциональными, нелогичными, неосознанными и носят социально-психологический характер. И те, и другие силы вполне реальны, и их следует учитывать, имея дело с переменами.



Представьте себе, что в вашей семье существует определенный «климат» — определенный уровень позитивного или негативного взаимодействия, защищенности или незащищенности при выражении чувств и озабоченности, уважительности или неуважительности в общении между членами семьи.

Вероятно, вы захотите изменить этот уровень, создав более позитивный, уважительный, открытый и доверительный климат. Причины, которые мотивируют вас на это, представляют собой движущие силы, направленные на повышение уровня.

Но роста одних движущих сил недостаточно. Вашим усилиям противостоят сдерживающие силы: соперничество между детьми в семье, различия в представлениях о том, какими должны быть семейные отношения, у вас и вашего супруга, устоявшиеся традиции, работа или что-то еще, требующее времени и энергии.

Наращивание движущих сил может дать результат — на некоторое время. Но в присутствии сдерживающих сил наращивать движущие силы будет все труднее. Это похоже на сжимание пружины: чем сильнее на нее давить, тем труднее удержать в руках, и в конце концов в какой-то момент пружина разожмется, и все вернется в прежнее состояние.

Эффект маятника, когда все возвращается в исходное состояние, создает у вас впечатление, что люди «таковы, каковы они есть» и что «изменить их

очень трудно».

Но, стремясь к достижению синергии, вы используете мотивацию навыка 4, умения навыка 5 и взаимодействие навыка 6 для прямого воздействия на сдерживающие силы. Вы создаете атмосферу, в которой можно свободно, без опаски говорить об этих силах. Вы приводите их в движение, высвобождаете, постигаете их заново, преобразовывая эти сдерживающие силы в движущие. Вы вовлекаете в суть проблемы других людей, погружаете их в нее, так что они, проникаясь ею, начинают считать ее своей проблемой и стремятся принять активное участие в ее решении.

В результате создаются новые, совместные цели, и все развивается, причем часто таким образом, которого никто не мог ожидать. И радостное воодушевление, связанное с этим поступательным развитием, создает новую культуру. Люди, вовлеченные в нее, тесно связаны друг с другом возникшими отношениями и вдохновлены новым, свежим мышлением, новыми творческими перспективами и возможностями.

Мне не раз приходилось принимать участие в переговорах между озлобленными друг на друга людьми, нанимавшими для отстаивания своих позиций адвокатов. И все это лишь усугубляло проблему, поскольку межличностное общение неминуемо рушится, как только дело доходит до официального языка закона. Но уровень доверия между этими людьми был настолько низким, что они не видели иного выхода, кроме обращения в судебные инстанции.

— Не хотели бы вы попробовать прийти к решению «Выиграл/Выиграл», которое бы устроило обе стороны? — спрашивал я.

Ответ, как правило, был утвердительным, хотя большинство людей считало, что такое решение невозможно.

— Готовы ли вы начать процесс подлинного взаимодействия друг с другом, если я смогу убедить другую сторону согласиться на это?

И снова в ответ звучало «да».

Почти в каждом случае результаты оказывались потрясающими. Проблемы, которые в течение многих месяцев были предметом юридического и психологического торга, решались за пару часов или дней. Большинство решений были не компромиссными, как те, которые выносит суд, а синергетическими, превосходящими то, что предлагалось ранее каждой из сторон. И в большинстве случаев отношения между этими людьми продолжали развиваться, даже если вначале казалось, что уровень доверия настолько низок и брешь в отношениях настолько велика, что восстановить их уже невозможно.

Участник одного из наших семинаров для руководителей рассказал о том, как одна компания возбудила иск против своего давнего партнера, обвинив того в несоблюдении сроков поставки. Каждая сторона была уверена в собственной правоте, считая поведение противника неэтичным, а самого его недостойным доверия.

Но стоило им применить на практике навык 5, как выяснились две вещи. Во-первых, изначальные проблемы в общении привели к недопониманию, которое впоследствии и вылилось в упреки и взаимные обвинения. Во-вторых,

обе стороны с самого начала действовали, исходя из добрых намерений, и совершенно не хотели прибегать к судебному разбирательству, но не видели иного выхода.

Как только стороны прояснили эти два обстоятельства, возобладал дух навыков 4, 5 и 6, и проблема была быстро решена, а отношения между партнерами продолжали успешно развиваться.

А вот другой случай. Как-то рано утром мне позвонил бизнесмен, занимающийся застройкой и продажей крупных земельных участков. Он был в отчаянии. Банк собирался лишить его права выкупа закладной на землю из-за нарушения им сроков платежей по кредиту. Чтобы предотвратить это, бизнесмен подал на банк в суд. Этому человеку требовалось дополнительное финансирование для завершения работ по застройке крупного земельного участка, который он затем намеревался продать, чтобы расплатиться с банком. Однако банк отказывался предоставить ему дополнительные средства, пока он не произведет запланированные выплаты. Это была проблема «курицы и яйца» в финансовой сфере.

На тот момент положение дел было печальным. Улицы начали зарастать сорняками и превращаться в пустыри, а владельцы нескольких построенных домов, обнаружив, что стоимость их недвижимости упала, приготовились к схватке. Городские власти также были озабочены тем, что проект застройки «такого отличного района» отстает от графика и становится бельмом на глазу. Судебные издержки обошлись сторонам уже в несколько десятков тысяч долларов, а само дело несколько месяцев ожидало очереди для рассмотрения в суде.

Оказавшись в отчаянном положении, этот бизнесмен был вынужден согласиться испытать в этой ситуации действенность принципов, заложенных в навыках 4, 5 и 6. Он договорился о встрече с официальными представителями банка, которые были настроены крайне скептически.

Встреча началась в восемь утра в одном из конференц-залов банка. Напряжение и недоверие ощущались почти физически. Юрист банка призвал представителей администрации банка хранить молчание. Они должны были только слушать, предоставив говорить ему. Юрист не хотел, чтобы произошло что-то, способное ослабить позицию банка в суде.

В течение первых полутора часов я излагал суть навыков 4, 5 и 6. В полдесятого я подошел к доске и письменно изложил наше понимание интересов банка. Сначала представители руководства банка не произносили ни слова, но чем активней мы демонстрировали свои намерения в духе «Выиграл/Выиграл» и стремление в первую очередь понять партнера, тем больше они открывались для того, чтобы что-то объяснить и уточнить.

Как только они почувствовали, что мы их понимаем, атмосфера коренным образом изменилась и почувствовалось радостное возбуждение от ощущения возможности решить проблему мирным путем. Несмотря на протесты юриста, представители банка открылись настолько, что заговорили даже о личных интересах:

— Как только мы выйдем отсюда, президент первым делом спросит:

«Удалось ли нам вернуть наши деньги?» Что мы ему ответим?

В одиннадцать часов представители банка все еще были убеждены в своей правоте, но, чувствуя, что их понимают, отказались от оборонительной и высокомерной позиции. К этому моменту они уже достаточно открылись для того, чтобы выслушать доводы бизнесмена, которые мы записали на другой части доски. Это привело к глубокому осознанию обеими сторонами того, что именно предшествующее неэффективное общение стало причиной взаимного непонимания и нереалистичных ожиданий, и дало надежду на то, что продолжение взаимодействия в духе «Выиграл/Выиграл» способно в дальнейшем предотвратить возникновение серьезных проблем. Общее ощущение серьезного хронического недуга, соединенное с осознанием необходимости совместных реальных шагов в сторону выздоровления, способствовало началу взаимодействия. К полудню, когда настала пора завершать встречу, участники ее были настроены позитивно, творчески и синергетически. Они решили продолжить беседу.

Самое первое предложение, сделанное бизнесменом, было расценено всеми как первый шаг в направлении «Выиграл/Выиграл». Оно было подхвачено синергетическим процессом и усовершенствовано, а к 12:45 бизнесмен с двумя служащими банка уже разработали план совместного представления его Ассоциации домовладельцев и администрации города. Несмотря на некоторые возникшие впоследствии осложнения, суда удалось избежать, а работа по проекту застройки была продолжена и успешно завершена.

Я не хочу сказать, что в суд вообще никогда не следует обращаться. В некоторых случаях это совершенно необходимо. Но я рассматриваю суд как последнее, а не первое средство. Если прибегнуть к нему слишком рано, пусть даже в превентивных целях, то страх перед судебным вмешательством повлечет за собой далеко не синергетические действия.

В ПРИРОДЕ ВСЕ СИНЕРГЕТИЧНО

«Экология» — это слово, описывающее синергию в природе, где все взаимосвязано и все взаимодействует. Именно при взаимодействии творческая энергия людей достигает своего максимума. Точно так же и истинная сила семи навыков заключена в их взаимодействии друг с другом, а не просто в каждом навыке по отдельности.

Сила взаимодействия между частями проявляется и при создании синергетической культуры семьи или организации. Чем больше их члены вовлечены в анализ и решение проблем, чем искреннее и продолжительнее их участие в этом процессе, тем ощутимее творческая отдача каждого и приверженность тому, что он созидает. Я убежден, что именно в этом заключаются преимущества японского подхода к ведению бизнеса, изменившего ситуацию на мировом рынке.

Синергия действенна. Синергия — это верный принцип. Она является высшим достижением всех предшествующих навыков. Синергия — это эффективность во взаимозависимой реальности. Это строительство команды,

работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми.

Хотя вы и не можете контролировать парадигмы других людей и сам синергетический процесс, главные факторы синергии лежат внутри вашего круга влияния.

Ваша собственная внутренняя синергия целиком находится в этом круге. Вы можете с уважением относиться к обеим сторонам своей натуры — аналитической и творческой. Вы способны ценить различия между ними и использовать их в качестве катализатора творческого процесса.

Вы имеете возможность сохранять свою внутреннюю синергию, даже находясь во враждебном окружении. Вы не должны воспринимать нападки как личное оскорбление. Вы способны уклониться от восприятия негативной энергии, увидеть хорошее в других и использовать это хорошее для коррекции своей точки зрения и расширения своего взгляда на вещи.

Вы способны во взаимозависимых ситуациях проявить смелость, необходимую для того, чтобы открыться, выразить свои идеи, чувства, делиться своим опытом таким образом, чтобы вдохновить других людей открыться вам навстречу.

Вы способны ценить то, что отличает от вас других людей. Если кто-то в чем-то с вами не согласен, вы можете сказать: «Прекрасно! Вы видите это по-другому!» Вы не обязаны соглашаться с другой точкой зрения — достаточно лишь признать за ней право на существование. И вы можете постараться понять ее. Если вы видите лишь два варианта решения — ваш и «неправильный», — вы можете приступить к поискам третьей альтернативы. Третья альтернатива существует почти всегда, и если вы действуете в согласии с философией «Выиграл/Выиграл» и действительно стремитесь понять, то, скорее всего, сумеете найти решение, которое для всех окажется наилучшим.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Подумайте, кто из ваших знакомых обычно видит все иначе, чем вы. Попробуйте использовать эти отличия в качестве ступенек, ведущих к решениям в духе третьей альтернативы. Скажем, вы могли бы спросить мнение этого человека о реализуемом в настоящее время проекте или возникшей проблеме, ценя его вероятное отличие от вашей точки зрения.*

2. *Составьте список людей, вызывающих у вас раздражение. Могли бы точки зрения, которые они представляют, привести к синергии, если бы вы обладали большей внутренней уверенностью в себе и ценили различия?*

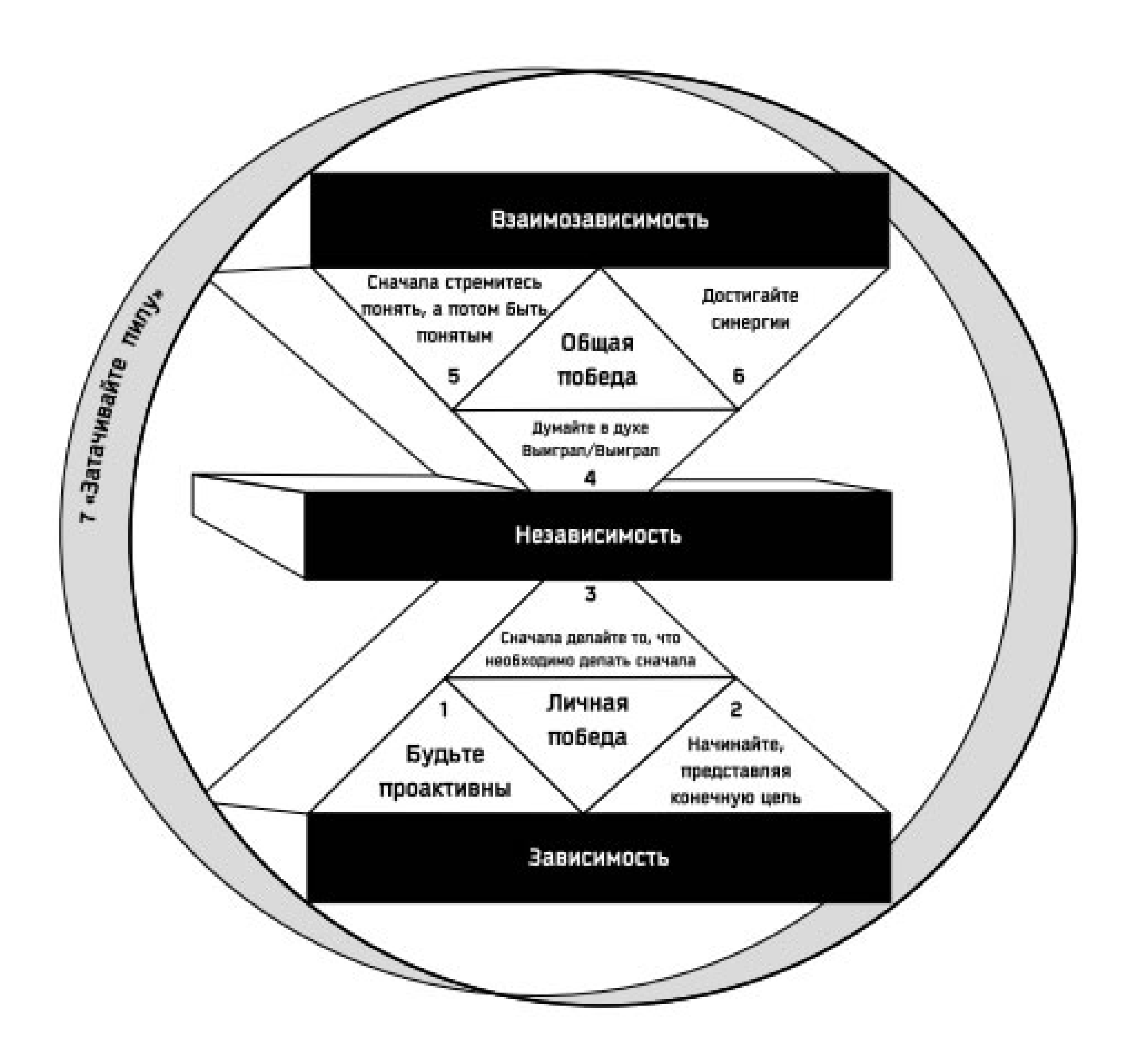
3. *Определите реальную ситуацию, в которой бы вам хотелось добиться более плодотворного сотрудничества и синергии. Какие условия необходимы для поддержания синергии? Что вы можете сделать для*

создания этих условий?

4. *В следующий раз, когда у вас с кем-то возникнут разногласия, попытайтесь понять интересы, лежащие в основе позиции этого человека. Продемонстрируйте творческий и взаимовыгодный подход к проблеме с учетом его интересов.*

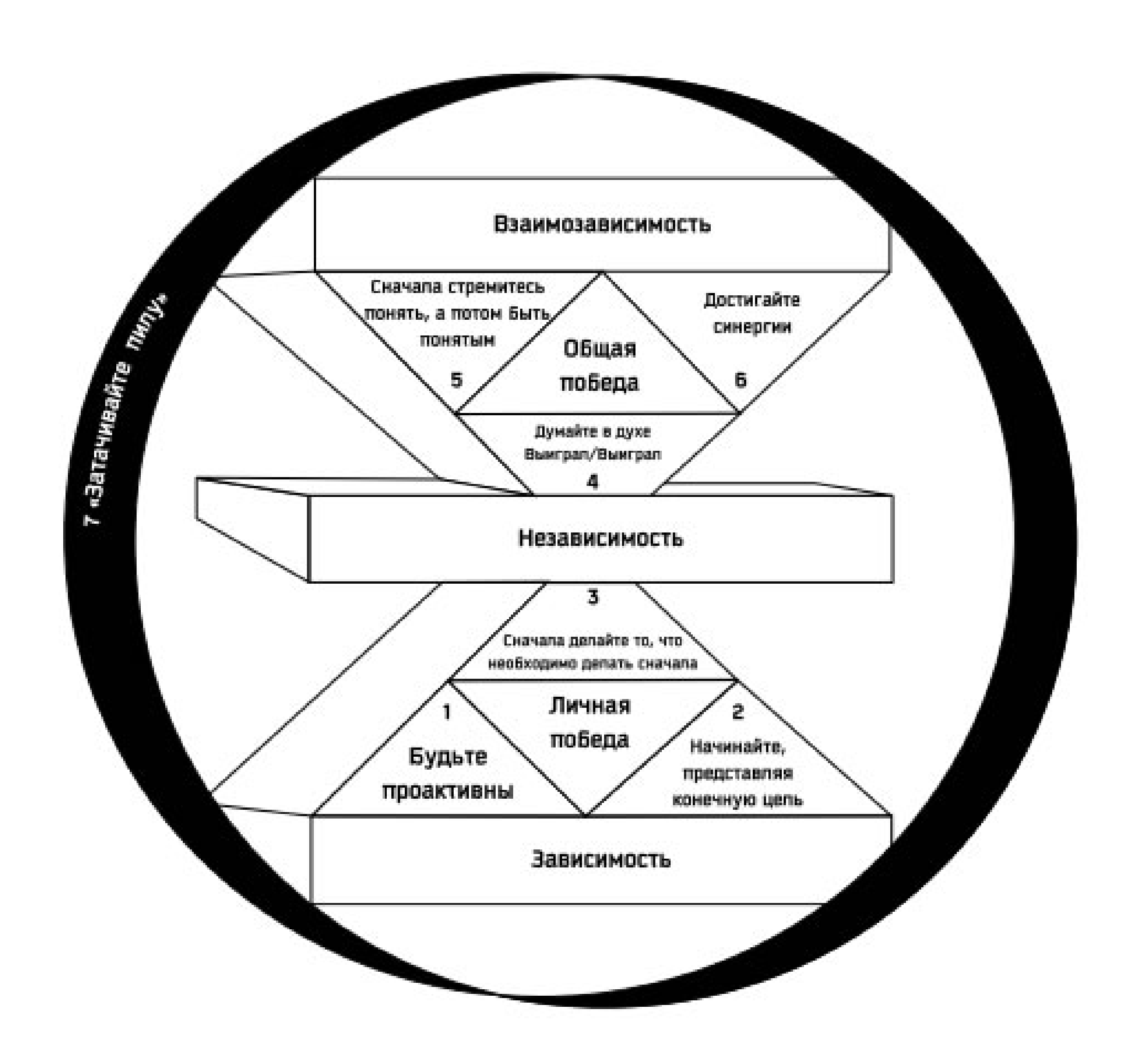
Часть четвертая

Обновление



Навык 7

Затачивайте пилу



Принципы сбалансированного самообновления

Каждый раз, когда я вижу, к каким серьезным последствиям приводят мелочи… я думаю о том, что мелочей не бывает.

Брюс Бартон

Представьте себе, что, бродя по лесу, вы наталкиваетесь на человека, который с ожесточением пилит дерево.

— Что это вы делаете? — интересуетесь вы.

— Сами, что ли, не видите? — следует ответ. — Пилю.

— Вы выглядите очень усталым, — сочувствуете вы. — Давно пилите?

— Да уже больше пяти часов! — отвечает человек. — Еле на ногах стою. Нелегкая это работа!

— Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? — советуете вы.— Убежден, работа пойдет гораздо быстрее!

— Нет у меня времени пилу точить! — восклицает человек. — Мне пилить надо!

Навык 7 требует выделять время для заточки пилы. Он замыкает в кольцо все остальные навыки, так как именно благодаря ему их применение становится возможным.

ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА ОБНОВЛЕНИЯ

Навык 7 — это ваши личные ресурсы и средства (РС). Он поддерживает и развивает самый ценный ваш ресурс — вас самого. Он обновляет четыре измерения вашей натуры — физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.



Большинство жизненных философий прямо или косвенно отталкиваются именно от этих измерений, хотя могут называться иначе. Так, философ Герб Шеперд описывает здоровый образ жизни в виде баланса четырех ценностей: перспективы (духовное измерение), автономии (интеллектуальное), связанности (социальное) и тонуса (физическое). Признанный гуру Джордж Шихан выделяет четыре роли человека: хорошее животное (физическое измерение), хороший специалист (интеллектуальное), хороший друг (социальное) и святой (духовное). Любая разумная теория мотивации и организации включает в себя эти четыре измерения — экономику (физическое измерение), общение между людьми (социальное), развитие и реализацию человеческого потенциала (интеллектуальное) и смысл деятельности, вклад, вносимый организацией (духовное).

Принцип «затачивайте пилу» требует от нас учета всех четырех измерений. Он означает, что мы должны регулярно и последовательно развивать их, используя самый разумный и сбалансированный подход.

Для этого надо быть проактивным. Расходование времени на «затачивание пилы» — действие, определенно относящееся к Квадрату II и требующее от нас инициативы. Действия из Квадрата I в силу своей срочности не требуют проявления инициативы. Квадрат I сам постоянно давит на нас. Но в целях развития собственных PC мы должны сами оказывать на себя давление — до тех пор, пока деятельность в Квадрате II не превратится в полезную привычку — навык. Наши PC находятся в центре нашего круга влияния, и никто, кроме нас, не сможет обеспечить их развития. Мы должны позаботиться о себе сами.

Это самое выгодное, самое крупное вложение из тех, которые мы делаем в нашей жизни. Это инвестиция в самих себя — в единственный инструмент, которым мы располагаем, для того чтобы преодолевать жизненные трудности и вносить личный вклад. Мы сами являемся инструментами своей

собственной деятельности и, чтобы быть эффективными, должны признать важность регулярного «затачивания пилы» во всех четырех измерениях.

Физическое измерение

Физическое измерение предусматривает эффективную заботу о своем физическом состоянии: употребление правильной пищи, обеспечение достаточного отдыха, регулярные физические упражнения.

Физические упражнения относятся к задачам Квадрата II, к тем действиям высшего порядка, которые большинство из нас не выполняет, поскольку они не являются срочными. А поскольку мы их не выполняем, то рано или поздно оказываемся в Квадрате I, вынужденные бороться с проблемами здоровья и кризисными ситуациями, являющимися естественным результатом нашего пренебрежения физическими упражнениями.

Большинство из нас считает, что не располагает временем для физических упражнений. Это порочная парадигма! Мы не располагаем временем, чтобы их не делать. Речь идет о выделении от трех до шести часов в неделю — т.е. минимум тридцати минут ежедневно. Вряд ли это можно назвать чрезмерной затратой времени, учитывая то чрезвычайно полезное воздействие, которое окажут наши упражнения на остальные 162–165 часов недели.

И для этого вам не нужно никаких особых приспособлений. Вы, конечно, можете расширить свои возможности и отправиться в спортивный зал или на стадион и воспользоваться гимнастическими снарядами или поиграть в теннис. Но для «затачивания пилы» это не обязательно.

Вы можете выполнять полноценную программу физических упражнений у себя дома. Такая программа должна развивать выносливость, гибкость и силу вашего тела.

Выносливость достигается занятиями аэробикой, благодаря которым тренируется ваша сердечно-сосудистая система, повышается способность вашего сердца перекачивать кровь по всему телу.

Хотя сердце и является мышцей, вы не можете развивать его непосредственно. Его можно развивать только опосредованно, через упражнения для групп мышц, в особенности ножных. Вот почему так полезны быстрая ходьба, бег трусцой, велосипед, плавание и лыжные прогулки по пересеченной местности.

Вашу физическую форму можно считать удовлетворительной, если вы способны довести свой пульс до ста ударов в минуту и поддерживать его на этом уровне в течение тридцати минут.

В идеале следует стремиться к повышению частоты сокращений сердечной мышцы, по крайней мере до шестидесяти процентов от вашей максимальной нормы. Максимальная норма обычно получается вычитанием вашего возраста из 220. Таким образом, если вам 40 лет, вы должны стремиться к нагрузкам, повышающим пульс до 108 ударов в минуту (220 – 40 = 180; 189 × 0,6 = 108). «Тренировочный эффект» обычно наступает при увеличении частоты сердечных сокращений до 72–87 процентов от вашей максимальной частоты

пульса.

Гибкость достигается растягиванием мышц. Большинство специалистов рекомендуют разогревать мышцы перед занятиями аэробикой, а после них охлаждать их растягиванием. Перед занятиями мышцы расслабляют и согревают, готовя к интенсивным упражнениям. После занятий растягивание способствует рассеиванию молочной кислоты, так чтобы в мышцах не ощущалось боли и напряжения.

Сила развивается благодаря простым гимнастическим упражнениям на мускульное сопротивление — отжиманию, подтягиванию, приседаниям и упражнениям с нагрузками. В какой мере вы хотите развить у себя силу, зависит от вашей конкретной ситуации. Если вы заняты физическим трудом, то силовые упражнения разовьют ваши профессиональные возможности. Если же вы в основном заняты сидячим трудом и успех в вашей жизни не сопряжен с обладанием большой физической силой, возможно, вам будет достаточно гимнастики в сочетании с аэробикой и упражнениями на растягивание.

Как-то раз я оказался в гимнастическом зале вместе со своим приятелем, доктором наук в области физиологии физического развития. Он занимался силовыми упражнениями и попросил меня «подстраховать» его во время выполнения упражнения со штангой, предупредив, что скажет, когда нужно будет принять у него вес, и строго добавив: «Но только по моему сигналу!»

Я стоял и смотрел, как он тренируется, готовясь в любой момент принять у него штангу. Руки приятеля ходили вверх-вниз, вверх-вниз. Я видел, что ему становилось все труднее и труднее это делать. Но он продолжал свою работу. Когда в очередной раз он начал выпрямлять руки, я подумал: «Нет, на этот раз ни за что не выжмет!» Но он выжал. Потом медленно опустил штангу и вновь начал ее поднимать. Вверх-вниз, вверх-вниз.

И тогда, видя, как его лицо напряглось от усилия, как вздулись его вены, я подумал: «Сейчас штанга вырвется у него из рук и проломит грудную клетку. Может быть, уже пора принять у него вес? Может, он потерял над собой контроль и не понимает, что делает?» Но вот мой приятель благополучно опустил штангу вниз и снова начал поднимать ее вверх. Я не верил своим глазам.

Когда он наконец попросил меня принять штангу, я спросил:

— Почему ты столько времени терпел?

— Понимаешь, Стивен, вся польза от этого упражнения проявляется лишь в самом конце, — сказал приятель. — Я хочу накачать мышцы. А это происходит только тогда, когда мышечная ткань разрывается и нервы регистрируют боль. Тогда природа начинает процесс сверхкомпенсации, и через 48 часов мышцы становятся крепче.

Я понял его. Этот же принцип применим к «эмоциональным мышцам», например к терпению. Если вы испытываете терпение сверх всякой меры, то эмоциональное волокно рвется, затем природа сверхкомпенсирует это нарушение, и в следующий раз порог терпения оказывается более высоким.

Итак, мой приятель хотел увеличить силу мышц. И он знал, как это делать.

Однако не всем нам требуется развивать именно эту силу, чтобы быть эффективными. Формула «без боли нет развития» верна в определенных жизненных ситуациях, однако не она является сутью эффективной программы физических упражнений.

Суть обновления физического измерения заключается в «затачивании пилы», в регулярных физических упражнениях, способствующих поддержанию и развитию нашей способности работать, адаптироваться и получать удовольствие.

При разработке своей программы физических упражнений мы должны проявлять здравомыслие. Люди, ранее не занимавшиеся физическими упражнениями, часто стремятся к слишком большим нагрузкам. Это приводит к ненужной боли, травмам и даже хроническим недугам. Лучше всего начинать не спеша. Любая программа физических упражнений должна быть составлена в соответствии с новейшими разработками в этой области, с рекомендациями вашего врача и вашим самосознанием.

Если вы приступаете к физическим занятиям впервые, ваш организм, несомненно, будет протестовать против происходящих перемен, стремясь к покою и безмятежности. Вначале ваши нагрузки могут вам не понравиться. Возможно, вы даже возненавидите эти занятия. Но будьте проактивны. Продолжайте их выполнять. Даже если утром, когда вы запланировали бег трусцой, идет дождь, выполните намеченное, подумав: «Великолепно! Идет дождь! Я могу поупражнять не только свое тело, но и силу воли!»

В этом случае вы имеете дело не с быстродействующим «социальным аспирином» — вы занимаетесь деятельностью из Квадрата II, которая принесет феноменальные долгосрочные результаты. Спросите любого человека, постоянно занимающегося физкультурой. Постепенно частота вашего пульса в состоянии покоя будет снижаться, а ваше сердце и дыхательная система станут работать все более эффективно. Повышая способность своего тела переносить все большие нагрузки, вы обнаружите, что выполнение обычной работы становится для вас все более приятным занятием. У вас прибавится энергии в послеполуденное время, а усталость, которая раньше заставляла вас утверждать, что у вас «нет сил» для физических упражнений, сменится бодростью, распространяемой на все, что вы делаете.

Пожалуй, наибольшей выгодой, которую вы извлечете из своих упражнений, будет развитие вашего мускула проактивности, описанного в разделе, посвященном навыку 1. Когда в своих действиях вы исходите из их ценности для вашего физического состояния и не реагируете на все то, что удерживает вас от физических упражнений, это оказывает серьезное влияние на вашу парадигму, вашу самооценку, вашу уверенность в себе и цельность вашей личности.

Духовное измерение

Обновление духовного измерения ведет к достижению лидерства, а значит, самым тесным образом связано с навыком 2. Духовное измерение — это ваша сердцевина, ваш центр, ваша приверженность собственной системе

ценностей. Это очень личная и одновременно чрезвычайно важная сфера жизни. Ее питают источники, вдохновляющие и возвышающие вас, связывающие вас с вечными жизненными истинами. Каждый человек занимается обновлением своего духовного измерения по-своему.

Я черпаю обновление в ежедневном чтении Библии и размышлении о мудрости Священного писания, поскольку это соответствует моей системе ценностей. Читая и медитируя, я ощущаю себя обновленным, более сильным, правильно ориентированным и способным на дальнейшее служение.

Некоторые люди подобное духовное обновление могут испытывать под воздействием великих литературных или музыкальных произведений. Кто-то находит его в общении с природой. Природа делится своей благодатью с теми, кто способен слиться с ней. Если вы можете расстаться с шумом и суетой большого города и отдаться гармонии и ритму природы, то домой вы вернетесь обновленным и в течение какого-то времени будете оставаться очень спокойным и невозмутимым, я бы даже сказал невосприимчивым к влиянию извне, до тех пор пока шум и суета окружающего мира не начнет проникать в ваш оазис внутреннего покоя и умиротворения.

Артур Гордон в небольшом рассказе «Поворот в жизни» (Arthur Gordon. The Turn of the Tide) излагает восхитительную, глубоко личную историю собственного духовного обновления. Он повествует о том периоде своей жизни, когда вдруг ощутил, что все вокруг утратило новизну и яркость. Вдохновение иссякло; он заставлял себя писать, но все усилия были тщетны. С каждым днем ситуация ухудшалась.

Наконец писатель решил прибегнуть к помощи врача. Не обнаружив у пациента никаких симптомов болезни, доктор спросил, способен ли тот точно следовать его инструкциям в течение одного дня. Получив утвердительный ответ, он велел Гордону провести следующий день в том месте, с которым связаны самые счастливые воспоминания его детства. Врач разрешил ему взять с собой еду, но сказал, что он не должен будет ни с кем разговаривать, читать, писать или слушать радио. После этого он передал Гордону четыре сложенных листка с предписаниями и велел прочитать одно в девять утра, второе в полдень, третье в три часа дня и четвертое — в шесть вечера.

— Вы это серьезно? — недоверчиво спросил Гордон.

— Когда получите мой счет, сами поймете, что я не шучу! — отвечал врач.

На следующее утро Гордон отправился на побережье. Открыв первое предписание, он прочел: «Слушайте внимательно!» Он решил, что доктор не в своем уме. Как это можно слушать в течение трех часов! Но поскольку он пообещал врачу, что будет выполнять его указания, то стал слушать. Вначале до его слуха доносились вполне обычные звуки — шум моря и пение птиц. Но через некоторое время он начал различать и то, чего не слышал вначале. Слушая, он начал думать о том, чему его в детстве учило море, — о терпении, уважении и чувстве взаимозависимости всего сущего. Он слушал звуки, слушал тишину, и в нем росло ощущение покоя.

В полдень он развернул второй листок бумаги и прочел: «Попытайтесь вернуться назад». «Куда это назад?» — с недоумением подумал он. Может быть, в детство, в свои счастливые воспоминания? Гордон стал думать о своем

прошлом, о мгновениях счастья. Он старался представить себе их во всех подробностях. И, вспоминая, ощутил, как на душе у него становится теплее.

В три часа дня Гордон развернул третий листок. До сих пор предписания врача выполнять было несложно. Но это было совсем иным, в нем значилось: «Проанализируйте свои мотивы». Вначале Гордон занял оборонительную позицию. Он думал о том, к чему стремился в жизни, — об успехе, признании, безопасности — и находил убедительные подтверждения важности всех этих мотивов. Но вдруг ему пришла мысль, что все они недостаточно хороши и что, возможно, именно в этом и кроется причина его нынешней депрессии.

Гордон тщательно разобрался в своих мотивах. Он подумал о счастливых мгновениях своего прошлого. И наконец нашел ответ.

«И вдруг с удивительной ясностью я увидел, — пишет Гордон, — что при неправильных мотивах ничто в жизни человека не может быть правильным. Неважно, кто вы — почтальон, парикмахер, страховой агент или домохозяйка. Когда вы понимаете, что служите другим, вам все удается. Если же вас заботят только собственные интересы, дела ваши идут не слишком успешно — и это закон, столь же непреложный, как закон всемирного тяготения».

Когда стрелки часов подошли к шести вечера, оказалось, что последнее предписание выполнить проще простого. «Напишите все свои тревоги на песке», — значилось на листке. Гордон присел на корточки и написал обломком раковины несколько слов, потом повернулся и зашагал прочь. Он не оглядывался назад, зная, что скоро начнется прилив.

Духовное обновление требует затрат времени. Но это деятельность из Квадрата II, и у нас слишком мало времени, чтобы пренебрегать ею.

Великому реформатору Мартину Лютеру приписывают слова: «Сегодня мне предстоит сделать так много, что стоит лишний час провести коленопреклоненным». Для него молитва не являлась механической процедурой, а была источником силы, высвобождающей и приумножающей энергию.

Как-то раз одного дзен-буддиста, который всегда, несмотря ни на какие невзгоды, сохранял спокойствие и безмятежность, спросили, как ему удается поддерживать себя в этом состоянии. Его ответ был таким:

— Я не покидаю места, где медитирую.

Он медитировал ранним утром и весь день после этого в своих мыслях и своем сердце носил покой тех утренних мгновений.

Идея заключается в том, что если мы находим время для размышлений о смысле жизни, о конечной цели нашего существования, то все, что мы извлекаем из этих размышлений, подобно зонтику, раскрывается над остальными нашими делами. Это обновляет и освежает нас, в особенности если мы вновь и вновь возвращаемся к этому процессу.

Вот почему я считаю положения личной миссии такими важными. Когда мы глубоко понимаем суть своего центра и свое предназначение, мы можем часто обращаться к ним для поддержания своего стремления к реализации заложенных в них принципов. В своем ежедневном духовном обновлении мы можем зримо представлять себе и «проживать» события дня в гармонии с теми ценностями, которые сами для себя определили.

Знаменитый проповедник Дэвид О. Маккей говорил: «Величайшие сражения жизни изо дня в день происходят в безмолвных тайниках души». Если вы выиграли эту битву и сумели справиться с внутренним конфликтом, у вас возникает ощущение умиротворения и покоя, вы понимаете, зачем живете на земле. И общественные победы — когда вы стремитесь к сотрудничеству, заботитесь о благосостоянии других людей и искренне радуетесь их успехам — приходят сами собой.

Интеллектуальное измерение

Наше интеллектуальное развитие и дисциплинированность ума достигаются главным образом в результате получения традиционного официального образования. Но, окончив школу или университет, большинство из нас перестает заботиться о развитии своего интеллекта и позволяет ему постепенно атрофироваться. Мы больше не читаем серьезных книг, не открываем для себя ничего нового, что находилось бы за пределами наших профессиональных интересов, мы перестаем мыслить аналитически, перестаем писать — во всяком случае так, чтобы можно было проверить свою способность выражать мысли четко и ясно. Вместо этого мы все свободное время проводим у телевизора. Исследования показали, что во многих домах телевизор включен от 35 до 45 часов в неделю. Это столько же, сколько многие люди отдают работе, и больше, чем большинство людей тратит на учебу. Телевидение оказывает на нас мощнейшее социальное воздействие. Ведь когда мы смотрим телевизор, мы впитываем ценности, которые проповедуются с экрана. И это тонко и неощутимо, но очень сильно влияет на нас.

Чтобы к просмотру телевизионных программ подходить с умом, потребуется навык 3 с его эффективным самоуправлением, наделяющим вас возможностью выделять и выбирать такие информационные, учебные и развлекательные программы, которые наилучшим образом отвечают вашим целям и ценностям.

В нашей семье мы ограничили просмотр телевизионных программ примерно семью часами в неделю, т.е. в среднем примерно одним часом в день. Мы провели семейный совет, на котором обсудили этот вопрос и проанализировали данные, свидетельствующие о том, что происходит в некоторых семьях из-за злоупотребления телевидением. Мы обнаружили, что при обсуждении этого вопроса всей семьей, когда никто не нападает и никто не защищается, все начинают осознавать почти наркотическую зависимость от мыльных опер и других передач.

Я благодарен телевидению за многие высококачественные образовательные и развлекательные программы. Они способны обогатить нашу жизнь и заметно расширить круг наших целей и задач. Но существует множество других программ, просмотр которых становится не более чем пустой тратой времени и интеллектуальных усилий, и даже немало таких, которые, если мы позволяем им это, влияют на нас крайне отрицательно. Подобно нашему телу, телевидение является хорошим слугой, но плохим

хозяином. Мы должны практиковать навык 3 и эффективно управлять собой, чтобы с максимальной отдачей использовать все ресурсы в целях реализации своей миссии.

Постоянное, непрекращающееся обучение, тренирующее наш ум и расширяющее кругозор, ведет к жизненно важному интеллектуальному обновлению. Иногда для него требуется дисциплинирующее воздействие учебной аудитории или специальные учебные программы. Но чаще в этом нет необходимости. Проактивные люди способны самостоятельно найти множество способов заняться самообразованием.

Очень важно научиться анализировать свою собственную программу как бы со стороны. Я считаю, что способность оценивать программу своей жизни в сопоставлении с высшими ценностями и целями, а также с другими парадигмами является сутью гуманитарного образования. Обучение, не сопровождающееся этим сопоставлением, сужает и замыкает интеллект настолько, что мотивы и предположения, лежащие в основе такого обучения, остаются непроясненными. Вот почему так важно читать литературу по широкому кругу вопросов и поддерживать заочный контакт с великими мыслителями.

Нет лучшего способа регулярной подпитки и развития своего интеллекта, чем выработка в себе навыка читать хорошую литературу. Это еще один вид высокопродуктивной деятельности Квадрата II. Вы можете общаться с лучшими умами прошлого и настоящего. Я весьма рекомендую начать с постановки перед собой цели прочитывать одну книгу в месяц, потом — в две недели, потом — в неделю. «Тот, кто не читает, ничем не лучше того, кто не умеет читать».

Качественная литература — произведения из серий «Великие книги» (Great Books) и «Гарвардская классика» (Harvard Classics), автобиографии, журнал National Geographic и другие издания, расширяющие наш кругозор, а также разнообразная современная литература — способна влиять на наши парадигмы и затачивать нашу интеллектуальную пилу, в особенности если мы используем навык 5 и, читая, сначала стремимся понять. Если же мы вместо того, чтобы по-настоящему понять смысл сказанного автором, опираемся на собственную автобиографию и выносим скороспелые суждения, то тем самым мы ограничиваем для себя пользу, которую могли бы получить от чтения.

Еще один мощный способ затачивания интеллектуальной пилы — письмо. Ведение дневника, где вы записываете свои мысли, идеи и открытия, способствует ясности, точности и содержательности вашего мышления. Написание хороших писем — в которых излагаются глубокие мысли, чувства и идеи, а не просто содержится поверхностное перечисление событий — плодотворно влияет на вашу способность ясно мыслить и логически рассуждать, а также быть понятым.

Другими формами интеллектуального обновления, связанными с навыками 2 и 3, являются организация и планирование. Они заключаются в том, чтобы начинать, представляя конечную цель, и быть способным мысленно организовать процесс достижения поставленной цели. Это тренировка воображения, вашей способности с самого начала видеть

конечную цель и весь путь, ведущий к ней, — если не на уровне конкретных шагов, то хотя бы на уровне принципов.

Говорят, что победа в любой войне одерживается в генеральской походной палатке. Затачивание пилы по первым трем измерениям, физическому, духовному и интеллектуальному, — это деятельность, которую я называю «ежедневной личной победой». И я рекомендую вам простой способ: ежедневно выделяйте на эту деятельность один час. Всего лишь час в день — но в течение всей оставшейся жизни.

Не существует лучшего способа использовать этот час, чем для того, чтобы одержать «ежедневную личную победу». Она окажет влияние на ваши отношения с другими людьми и на каждое принимаемое вами решение. Она значительно повысит качество и эффективность всех остальных часов вашей жизни, включая ночной сон, который станет более глубоким и освежающим. Она наделит вас физической, духовной и интеллектуальной силой, благодаря которой вы сможете преодолевать жизненные трудности. В связи с этим мне вспоминаются слова Филипса Брукса[19]:

Когда-нибудь в будущем вам придется бороться с величайшим искушением или испытать глубочайшее горе. Но истинная борьба происходит здесь и сейчас… Именно сейчас решается, потерпите ли вы поражение или станете славным победителем в день тяжких невзгод и искушений. Характер не может быть создан иначе, чем путем упорных, длительных усилий.

Социально-эмоциональное измерение

В то время как физическое, духовное и интеллектуальное измерения тесно связаны с навыками 1, 2 и 3, основанными на принципах персонального видения, лидерства и управления, социально-эмоциональное измерение сосредоточено на навыках 4, 5 и 6, базирующихся на принципах межличностного лидерства, эмпатического общения и творческого сотрудничества.

Социальное и эмоциональное измерения нашей жизни тесно связаны между собой, поскольку наша эмоциональная жизнь развивается и проявляется преимущественно в процессе нашего общения с другими людьми.

Обновление социально-эмоционального измерения, в отличие от других измерений, не требует специальных затрат времени. Мы можем осуществлять его в ходе обычного, каждодневного взаимодействия с другими людьми. Но и для этого потребуются усилия. Возможно, нам придется подталкивать себя к этому, так как многие из нас еще не достигли такого уровня личной и общей победы, чтобы навыки 4 , 5 и 6 естественным образом проявлялись во всех случаях нашего взаимодействия с другими людьми.

Предположим, вы играете очень важную роль в моей жизни. Вы мой начальник, подчиненный или коллега, мой друг, сосед, моя супруга, мой ребенок или другой член семьи — словом, тот человек, с которым я хочу или должен взаимодействовать. Предположим, нам необходимо общаться, вместе работать, обсуждать наболевшие вопросы, решать проблемы и достигать общих целей. Но мы видим вещи по-разному, мы смотрим на мир сквозь

разные очки. Вы видите молодую леди, а я — старуху. Тогда я применяю навык 4 и говорю вам:

— Я вижу, что мы воспринимаем эту ситуацию по-разному. Давайте договоримся о том, чтобы продолжить наше общение до тех пор, пока мы не найдем решения, устраивающего нас обоих. Как вы на это смотрите? Вы согласны с этим предложением?

Большинство людей на этот вопрос ответит утвердительно. Тогда я перейду к навыку 5:

— Позвольте мне прежде всего выслушать вас!

Вместо того чтобы слушать с целью ответить, я слушаю вас эмпатически, чтобы глубоко и всесторонне понять вашу парадигму. Когда я пойму вас настолько, что смогу выразить вашу точку зрения так же хорошо, как вы сами, тогда я, в свою очередь, постараюсь донести до вас свою точку зрения, чтобы и вы смогли понять меня.

Основываясь на нашем стремлении отыскать решение, устраивающее нас обоих, и достичь глубокого понимания точек зрения друг друга, мы переходим к навыку 6. Мы сообща работаем над созданием третьей альтернативы, которая для каждого из нас будет лучше, чем решения, предлагаемые вами и мною изначально.

Успех навыков 4, 5 и 6 определяется главным образом не интеллектом, а эмоциями. Он тесно связан с нашим ощущением личной безопасности, с чувством уверенности в себе.

Если наше ощущение личной безопасности зависит от наших внутренних источников, значит, мы обладаем силой для применения навыков личной победы. Если же мы эмоционально не защищены, то даже обладание высоким интеллектом не избавит нас от ощущения серьезной угрозы при использовании навыков 4, 5 и 6 в отношениях с людьми, чей взгляд на жизненно важные вопросы отличается от нашего.

От чего зависит ощущение личной безопасности? Оно не связано с тем, что о нас думают или как к нам относятся окружающие. Оно не возникает из сценариев, которые нам навязывают. Оно не зависит от внешних обстоятельств или нашего социального положения. Ощущение личной безопасности приходит изнутри. Оно возникает из точных парадигм и верных принципов, которые глубоко укоренились в нашем сознании и нашем сердце. Оно порождается таким отношением к жизни, которое основано на принципе «изнутри наружу» и характеризуется гармонией внутреннего мира и поступков, когда наше ежедневное поведение и навыки отражают наши основные жизненные ценности.

Я считаю, что такое жизненное единство — главный источник чувства собственного достоинства. Я не согласен с теми авторами популярных работ, посвященных достижению успеха, которые утверждают, что самоуважение зависит главным образом от вашего настроя, от вашей установки, как будто вы можете с помощью определенных усилий привести себя в состояние душевного равновесия. Душевное равновесие возникает только тогда, когда ваша жизнь находится в гармонии с истинными принципами и ценностями.

Ощущение личной безопасности может возникать как результат

эффективной взаимозависимой жизни. Оно черпается из понимания того, что решения в духе «Выиграл/Выиграл» существуют, что жизнь — это не всегда выбор «или — или», что почти всегда найдется взаимовыгодная третья альтернатива. Это ощущение черпается из осознания того, что вы способны глубоко, по-настоящему понять другого человека, для чего можете отойти от своей точки зрения, не отказываясь от нее. Это ощущение возникает, когда вы искренне, творчески и охотно взаимодействуете с другими людьми и на деле воплощаете в жизнь все навыки взаимозависимости.

Ощущение личной безопасности появляется, когда вы служите и помогаете другим людям. Одним из важнейших источников его является ваша работа, если вы видите, что ваш творческий вклад приводит к желаемым результатам, изменяет мир к лучшему. Еще один источник ощущения личной безопасности — это анонимное служение, о котором никто не знает сейчас и, возможно, не узнает в будущем. Признание для вас не главное. Главное для вас заключается в том, чтобы делать жизнь других людей счастливее. Мотивом для вас служит влияние, которое вы оказываете, а не благодарность или признание ваших заслуг. Виктор Франкл в основу своей теории положил человеческую потребность в обретении смысла и предназначения, которые возвышают нашу жизнь, наделяя нас самой чистой и лучшей внутренней энергией. Основная идея покойного доктора Ханса Селье, высказанная им в монументальном исследовании, посвященном природе стресса, заключается в том, что долгая, здоровая и счастливая жизнь является результатом того, что человек постоянно занят такой деятельностью, которая приносит удовлетворение ему самому и делает более счастливой жизнь других людей. Суть этики Селье выражена в словах «Заслужи любовь ближнего».

Вспомним слова Джорджа Бернарда Шоу:

Вот истинная радость жизни — стремиться к цели, которую осознаешь как великую. Быть частью великой природы, а не маленьким, трясущимся, эгоистичным существом, средоточием болезней и напастей, обиженным на весь мир, который почему-то не лезет вон из кожи, чтобы сделать вас счастливым. Я придерживаюсь мнения, что моя жизнь принадлежит всему обществу и что, пока я жив, моя главная привилегия — делать для него все, что в моих силах. Я хочу к моменту смерти полностью, без остатка использовать свой потенциал. Ведь чем напряженнее трудишься, тем дольше живешь. Я радуюсь жизни. Для меня она не быстро сгорающая свеча, а великолепный факел, который мне дано пронести какое-то время, и я хочу, чтобы он горел в моих руках как можно ярче, пока не настанет пора передать его грядущим поколениям.

Н. Элдон Таннер как-то сказал: «Служение — это наша плата за привилегию жить на этой земле». И способов служения очень много. Принадлежим ли мы к церковной общине, участвуем ли в деятельности общественной организации или выполняем работу, связанную с предоставлением разнообразных коммерческих услуг, — каждый наш день должен быть прожит так, чтобы мы смогли принести пользу хотя бы одному человеку, отдавая ему свою безусловную любовь.

СЦЕНАРИИ ДЛЯ ДРУГИХ

Большинство людей зависит от социального зеркала, их сценарии определяются мнениями, представлениями и парадигмами тех, кто их окружает. Мы с вами, будучи людьми взаимозависимыми, отдаем себе отчет в том, что сами являемся частью этого социального зеркала.

Мы можем, сделав свой сознательный выбор, возвращать людям их четкое, неискаженное отражение. Мы можем способствовать укреплению их проактивной натуры и относиться к ним как к людям ответственным. Мы можем помогать им в создании сценария, подходящего независимому, достойному индивидууму, который ориентируется на принципы и опирается на ценности. При этом благодаря менталитету достаточности мы знаем, что предоставление другим возможности увидеть их позитивное отражение никоим образом не унижает нас самих. Это, напротив, возвышает нас, поскольку расширяет возможности эффективного взаимодействия с другими проактивными людьми.

Возможно, в вашей жизни были такие моменты, когда рядом с вами оказывался человек, который верил в вас даже тогда, когда вы сами в себя не верили. Этот человек создавал для вас сценарий. Разве в результате вам не становилось легче?

А почему бы вам самому не стать автором позитивных сценариев и вдохновителем для других людей? В то время как социальное зеркало тянет людей вниз, вы побуждаете их подниматься вверх, поскольку верите в них. Вы слушаете их, сопереживаете им. Вы не освобождаете их от ответственности — вы вдохновляете их на проактивность.

Вероятно, вам знаком мюзикл «Человек из Ламанчи». Это замечательная история о средневековом рыцаре, который встретил на улице женщину, проститутку. Все вокруг относились к ней соответственно ее образу жизни, а ее образ жизни соответствовал тому, чего от нее ожидали окружающие.

Однако этот рыцарь-поэт увидел в ней нечто иное: она предстала перед ним прекрасной дамой. Кроме того, он разглядел в ней добродетель и неустанно это подчеркивал. Рыцарь дал ей новое имя — Дульсинея, — и это новое имя создало новую парадигму.

Сначала девушка отвергала эту новую установку: слишком силен был старый сценарий. Она отталкивала рыцаря от себя, считая его безумным фантазером. Однако тот не сдавался. Он постоянно делал вклады безусловной любви, и они постепенно проникали в сценарий его любимой. Они проникали все глубже и глубже, раскрывая самую ее суть, ее скрытые возможности, и, наконец, девушка начала отвечать на его любовь. Мало-помалу она стала менять свой образ жизни. Она верила в то, что делала, и исходила из новой парадигмы, приводя этим в смятение всех, кто ее знал.

Позднее, когда ее снова потянуло к прежней парадигме, рыцарь призвал ее к своему смертному одру, спел ей прекрасную песню «Несбыточная мечта» и, заглянув в ее глаза, прошептал: «Помни всегда: твое имя Дульсинея…»

Один из классических примеров самореализующихся прогнозов — это история о том, как в одном английском университете был неправильно

запрограммирован компьютер. По итогам теста, проведенного в конце семестра, он назвал группу, в которой учились сильные студенты, слабой, а группу, в которой учились слабые студенты, — сильной. В начале нового учебного года эти компьютерные данные стали главным критерием, на основе которого преподаватели формировали свои парадигмы в отношении студентов.

Когда спустя пять с половиной месяцев администрация наконец обнаружила ошибку, было решено провести повторное тестирование студентов, никому не сообщая о том, что произошло. Результаты были ошеломляющими. Коэффициент интеллекта у сильных студентов существенно снизился. К ним относились как к людям интеллектуально ограниченным, не способным к взаимодействию и с трудом поддающимся обучению. Парадигмы преподавателей стали самореализующимся прогнозом.

В то же время у слабых студентов показатели выросли. Преподаватели относились к ним как к отличникам, и их энергия, надежда и оптимизм стали отражением высокой оценки способностей каждого из студентов и соответствующих этой оценке высоких ожиданий.

Этих преподавателей спросили, как у них шли дела в первые недели семестра.

— Почему-то наши обычные приемы не действовали, — ответили они. — И нам пришлось изменить методику преподавания.

Компьютерная информация свидетельствовала о том, что эти студенты были из категории сильных. Поэтому, столкнувшись с неудачей, преподаватели решили, что виной тому неправильная методика. И они ее изменили. Они вели себя проактивно и действовали в своем круге влияния. А кажущаяся неспособность студентов к учебе была лишь свидетельством отсутствия гибкости у преподавателей.

Как мы отражаем других людей? И насколько сильно это отражение влияет на их жизнь? Ведь мы так много можем положить на эмоциональные банковские счета других людей! Чем в большей степени наше восприятие других людей основывается на их потенциальных возможностях, тем в большей степени мы можем пользоваться именно воображением, а не памятью, общаясь с женой или мужем, с детьми, коллегами или подчиненными. Мы можем отказаться от навешивания ярлыков, поскольку при каждой встрече будем смотреть на этих людей свежим взглядом. Мы можем помочь им реализовать их потенциал, стать независимыми личностями, способными поддерживать глубокие, обогащающие и продуктивные отношения с другими людьми. Вспомним слова Гете: «Если обращаться с человеком сообразно тому, каков он есть, он останется таким, каков он есть. Если же обращаться с человеком сообразно тому, каким он может и должен быть, то он станет таким, каким может и должен быть».

БАЛАНС В ОБНОВЛЕНИИ

Процесс самообновления должен включать в себя сбалансированное обновление всех четырех измерений нашей натуры: физического, духовного,

интеллектуального и социально-эмоционального.

Хотя важным является обновление каждого из этих измерений, наиболее эффективным этот процесс становится только тогда, когда он разумно сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные.

Я убедился в справедливости этого вывода как для отдельной человеческой жизни, так и для жизни организации. Применительно к организации физическое измерение выражается в экономических терминах. Интеллектуальное или психологическое измерение отражает репутацию фирмы, уровень ее развития и то, как она использует способности каждого своего члена. Социально-эмоциональное измерение отражает отношения между сотрудниками. А духовное измерение связано с осознанием смысла деятельности организации через определение ее предназначения, миссии, через ее цельность.

Когда какой-то одной или нескольким из данных сфер уделяется недостаточно внимания, это негативно отражается на всей организации в целом. Творческая энергия многих людей, которая могла бы воплотиться в огромной позитивной синергии, вместо этого направляется против самой организации и становится силой, тормозящей развитие и рост производительности.

Мне встречались организации, нацеленные исключительно на экономические показатели. Обычно они не называли эту цель открыто и иногда говорили о каких-то других целях. Но их истинное желание заключалось только в том, чтобы делать деньги. Каждый раз, сталкиваясь с такими организациями, я одновременно обнаруживал внутри них огромное скопление отрицательной энергии, проявляющейся, например, в соперничестве между отделами, в агрессивно-оборонительном стиле общения, в интригах и диктате. Мы не можем процветать, не зарабатывая денег, но само по себе это не является достаточной причиной для существования организации. Мы должны есть, чтобы жить, но мы не живем для того, чтобы есть.

И напротив, я встречал такие организации, которые практически полностью сосредоточивались на социально-эмоциональном измерении. Такие организации были чем-то вроде социального эксперимента, их система ценностей не содержала экономического критерия. Они не могли измерить или оценить свою эффективность, в результате чего теряли продуктивность и способность конкурировать на рынке. Встречались мне и организации, заботившиеся о развитии сразу трех из перечисленных измерений: скажем, они помнили о смысле своей деятельности и служении обществу, стремились к высоким экономическим показателям, заботились о поддержании хороших отношений между сотрудниками. Однако при этом они пренебрегали выявлением, развитием, использованием и признанием их способностей и талантов. Если же такие психологические стимулы отсутствуют, стиль руководства становится либерально-авторитарным, а внутри организации растет дух противоречия, зреют разнообразные формы коллективного сопротивления, повышается текучесть кадров и зарождаются другие глубокие

хронические проблемы.

Эффективность как организации, так и отдельного человека предполагает разумно сбалансированное развитие и обновление всех четырех измерений. Пренебрежение любым из четырех измерений приводит к возникновению отрицательного силового поля, препятствующего развитию и снижающего эффективность. Организации и отдельные люди, в своих личных миссиях уделяющие внимание всем четырем измерениям, создают благоприятные условия для сбалансированного обновления.

Этот процесс постоянного совершенствования является отличительной чертой движения за всеобщее качество и ключом к пониманию японского экономического чуда.

СИНЕРГИЯ В ОБНОВЛЕНИИ

Сбалансированное обновление создает оптимальные условия для достижения синергии. Все, что вы предпринимаете для «затачивания пилы» в любом из измерений, позитивно отражается на остальных измерениях, поскольку все они в высшей степени взаимосвязаны. Ваше физическое здоровье влияет на ваше интеллектуальное здоровье; ваша духовная сила влияет на силу эмоционально-социальную. Совершенствуясь в одном измерении, вы одновременно наращиваете свои возможности в других.

Семь навыков высокоэффективных людей создают оптимальную синергию между всеми четырьмя измерениями, а обновление любого из них усиливает вашу способность жить в соответствии хотя бы с одним из семи навыков. И хотя эти навыки представляют собой последовательный ряд, совершенствование в одном из них синергетически усиливает вашу способность овладения другими.

Чем более вы проактивны (навык 1), тем более эффективным можете стать в персональном лидерстве (навык 2) и персональном управлении (навык 3). Чем более эффективны вы в управлении своей жизнью (навык 3), тем больше обновляющих действий из Квадрата II способны совершить (навык 7). Чем в большей степени вы сначала стремитесь понять (навык 5), тем более эффективным будет ваш поиск синергетических решений в духе «Выиграл/Выиграл» (навыки 4 и 6). Чем больше вы совершенствуетесь в любом из навыков, ведущих к независимости (навыки 1, 2 и 3), тем более эффективны вы будете во взаимозависимых ситуациях (навыки 4, 5 и 6). А обновление (навык 7) — это процесс обновления всех навыков.

Обновляя физическое измерение, вы развиваете свое персональное видение (навык 1), парадигму своего самосознания, свободной воли, проактивности и понимания того, что способны действовать сами, вместо того чтобы быть объектом чужого воздействия, что вы можете выбирать свою собственную реакцию на любой раздражитель. В этом, пожалуй, величайшая польза физических занятий. Каждая ежедневная личная победа становится вкладом на ваш личный счет внутренней безопасности и уверенности в себе.

Обновляя свое духовное измерение, вы развиваете свое персональное лидерство (навык 2), свою способность жить, опираясь на воображение и

совесть, а не только на память. Вы развиваете в себе способность глубоко понимать свои фундаментальные парадигмы и ценности, формировать внутри себя ядро из верных принципов, определять свою уникальную жизненную миссию, переписывать свой сценарий таким образом, чтобы жить в гармонии с верными принципами и черпать энергию из собственных внутренних источников. Насыщенность частной жизни, достигаемая вами посредством духовного обновления, становится колоссальным вкладом на ваш личный счет внутренней безопасности и уверенности в себе.

Обновляя свое интеллектуальное измерение, вы развиваете свое персональное управление (навык 3). Занимаясь планированием, вы заставляете себя сосредоточиться на высокопродуктивной деятельности из Квадрата II, на приоритетных целях и задачах. Это способствует наиболее эффективному использованию вашего времени и вашей энергии. Вы организуете себя и действуете на основе своих приоритетов. Постоянно занимаясь самообразованием, вы упрочиваете свою базу знаний и расширяете круг своих возможностей. Ваша экономическая безопасность зависит не от вашей работы; она зависит от вашей способности производить — думать, учиться, создавать, приспосабливаться к ситуации. В этом заключается истинная финансовая независимость. Она не в обладании материальными ценностями — она в способности их производить. Это ваше внутреннее свойство.

Ежедневная личная победа — выделение минимум одного часа в день на обновление физического, духовного и интеллектуального измерения — является ключом к развитию в себе семи навыков и целиком находится в пределах вашего круга влияния. Это ваше время, которое вы фокусируете на Квадрате II и которое необходимо, чтобы вы могли интегрировать эти навыки в свою жизнь и стать человеком, ориентированным на принципы.

Кроме того, это основа для ежедневной общей победы. Это источник внутренней уверенности в себе, который необходим для «затачивания пилы» в социально-эмоциональном измерении. Это наделяет вас способностью концентрироваться на своем круге влияния во взаимозависимых ситуациях, смотреть на других людей через парадигму менталитета достаточности и по-настоящему ценить различия между ними и радоваться их успехам. Это обеспечивает вас фундаментом для поиска истинного понимания, для выработки синергетических решений в духе «Выиграл/Выиграл» и для применения навыков 4, 5 и 6 во взаимозависимой реальности.

ВОСХОДЯЩАЯ СПИРАЛЬ РОСТА И РАЗВИТИЯ

Обновление — это принцип и одновременно процесс, который побуждает нас двигаться по восходящей спирали роста и развития, по спирали постоянного совершенствования.

Чтобы восхождение по этой спирали было последовательным и исполненным смысла, мы должны учитывать еще один аспект обновления, который относится к уникальным свойствам человека и направляет это восходящее движение, — нашу совесть. Говоря словами мадам де Сталь,

«голос совести настолько слаб, что его легко заглушить, но при этом он настолько отчетлив, что его ни с чем нельзя спутать».

Совесть — это дар, который позволяет нам ощущать наше соответствие или несоответствие верным принципам и который — если он достаточно развит — поднимает нас до высоты этих принципов.

Подобно тому как для спортсмена высокого класса жизненно необходима натренированность его нервов и мускулов, а для ученого — «натренированность» интеллекта, так для истинно проактивного, высокоэффективного человека необходима «натренированность» совести, ее развитие. Но развитие совести требует еще большей концентрации и дисциплины, еще большей последовательности и честности в жизни. Оно требует, чтобы мы регулярно занимались чтением серьезной литературы, были исполнены благородных помыслов и, прежде всего, жили в гармонии с тихим голосом своей совести.

Подобно тому как несбалансированное питание и отсутствие тренировок способны разрушить спортивную форму, так все непристойное, грубое и грязное может подпитывать темные стороны нашей натуры, заглушая чувства высшего порядка и заменяя высшую совесть, задающуюся вопросом: «Что есть благо, а что есть зло?», социальной совестью, озабоченной вопросом: «Узнают или не узнают?»

Даг Хаммаршельд говорил:

Невозможно, потакая своему животному началу, не превратиться при этом в животное, потакая лжи — не утратить права на истину, потакая жестокости — не утратить душевной чуткости. Тот, кто хочет видеть свой сад цветущим и благоухающим, не оставляет в нем места для сорняков.

Поскольку мы обладаем самосознанием, мы должны выбирать цели и принципы для своей жизни, поскольку в противном случае вакуум будет заполнен, а мы утратим свое самосознание и уподобимся пресмыкающимся, которые живут только ради выживания и размножения. Люди, существующие на подобном уровне, не живут; они прозябают или, так сказать, «подвергаются жизни». Они реагируют на внешние раздражители, не подозревая о своих уникальных свойствах, дремлющих в неразвитом состоянии.

И ведь развитие этих свойств нельзя ускорить, нельзя каким-то образом «срезать угол». Здесь правит закон урожая: что посеешь, то и пожнешь, не больше и не меньше. Закон справедливости неизменен, и чем теснее мы свяжем себя с верными принципами, тем точнее сможем судить о том, как устроен мир, и тем точнее будут наши парадигмы — карты, по которым мы ориентируемся в жизни.

Я считаю, что, двигаясь по восходящей спирали роста и развития, мы должны демонстрировать свою приверженность процессу обновления, занимаясь «образованием» своей совести и следуя ей. Постоянно развиваемая и просвещаемая совесть поведет нас по дороге личной свободы, безопасности, мудрости и энергии.

Движение по восходящей спирали требует, чтобы мы узнавали новое,

принимали на себя обязательства и действовали, с каждым разом поднимаясь на новый виток. Полагая, что можно обойтись каким-то одним из этих элементов, мы лишь обманываем себя. Чтобы постоянно двигаться вперед, мы должны узнавать, брать обязательства и действовать, и снова — узнавать, брать обязательства и действовать, и опять — узнавать, брать обязательства и действовать.



ВОСХОДЯЩАЯ СПИРАЛЬ РОСТА И РАЗВИТИЯ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

1. *Составьте список действий для поддержания хорошей физической формы, которые бы соответствовали вашему образу жизни и доставляли вам удовольствие.*

2. *Выберите одно из этих действий и сделайте его своей целью на будущую неделю. В конце недели оцените, как вы справились с поставленной задачей. Если вы не достигли поставленной цели, подумайте, почему это произошло: потому ли, что вы подчинили ее более значительной ценности, или же потому, что вы вели себя непоследовательно по отношению к своим ценностям?*

3. *Составьте такой же список обновляющих действий для духовного и интеллектуального измерений. В социально-эмоциональной области составьте список людей, отношения с которыми вам бы хотелось улучшить, или укажите сферы, общая победа в которых могла бы быть более эффективной. Выберите по одному пункту из каждой области и внесите его в список целей на следующую неделю. Выполните намеченное и оцените исполнение.*

4. *Возьмите на себя обязательство каждую неделю составлять план*

конкретных действий по «затачиванию пилы», выполнять их и оценивать свои действия и результаты.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

И вновь «изнутри наружу»

Господь действует изнутри наружу. Общество действует снаружи внутрь. Общество стремится вытащить людей из нищеты. Христос извлекает нищету из людей, так что они сами могут вытащить себя из нищеты. Общество стремится формировать людей, изменяя их среду обитания. Христос изменяет человека, который затем изменяет свою среду обитания. Общество меняет поведение человека, а Христос может изменить его природу.

Эзра Тафт Бенсон

Я хочу рассказать вам об одном эпизоде моей жизни, в котором, как мне кажется, выражена суть этой книги. Я надеюсь, что вы сумеете распознать принципы, лежащие в основе этой истории.

Несколько лет назад я взял в университете, где преподавал, годичный отпуск для работы над книгой. И все это время мы прожили в Лайе, на северном побережье Оаху — одного из Гавайских островов.

Обустроившись на новом месте, мы вскоре выработали такой распорядок дня, который оказался не только весьма продуктивным, но и чрезвычайно приятным. После утренней пробежки по пляжу мы отправляли двух наших детей в школу — в шортах и босиком. Я удалялся в отдельно стоящий домик в тростниковых зарослях, где оборудовал себе рабочий кабинет. Это было очень тихое, красивое и спокойное место — никакого телефона, никаких заседаний, никаких срочных обязательств.

Помещение, в котором я работал, примыкало к территории колледжа, и вот однажды, когда я прохаживался между стеллажами в принадлежавшей ему библиотеке, мое внимание привлекла одна книга. Я открыл ее наугад и прочитал фразу, оказавшую мощнейшее влияние на всю мою дальнейшую жизнь.

Я перечитывал ее снова и снова. В сущности, она выражала простую мысль о том, что между раздражителем и нашей реакцией существует некий промежуток, или пространство, и от того, как мы его используем, зависит наше развитие и счастье.

Мне трудно передать вам, какое впечатление произвела на меня эта фраза. И несмотря на то, что я был воспитан в духе философии самодетерминизма,

слова, которыми была выражена эта мысль, — «пространство между возбудителем и реакцией» — поразили меня с невероятной силой. Это было похоже на откровение, на внутреннюю революцию, на «идею, время которой пришло».

Я вновь и вновь возвращался к этой мысли, и она начала оказывать серьезное воздействие на мою жизненную парадигму. Я стал наблюдать за собой как бы со стороны. Я мысленно помещал себя в середину этого промежутка и оттуда смотрел на раздражители. Я наслаждался внутренним ощущением свободы выбирать свою реакцию.

Вскоре после этого случая и частично благодаря воздействию этой революционной идеи мы с Сандрой начали практиковать глубокое общение, разговоры по душам. Около полудня мы садились на свой старенький красный мотоцикл «Хонда-90», брали с собой двух наших детей-дошкольников — одного сажали между собой, другого я пристраивал у себя на левом колене — и отправлялись по тропинке через тростниковые заросли. Так, не спеша, мы ехали около часа, спокойно беседуя между собой.

Дети, с нетерпением ожидавшие поездки, сидели тихо. Встречного транспорта не было, а наш мотоцикл стрекотал совсем негромко, так что мы хорошо слышали друг друга. Обычно мы доезжали до пустынного берега, парковали «Хонду» и дальше шли пешком еще примерно двести ярдов до уединенного местечка, где устраивали пикник.

Песчаный пляж и пресноводная речка, в этом месте впадавшая в океан, полностью занимали внимание детей, и мы с Сандрой могли спокойно продолжать разговор. Вы легко можете представить себе, какого уровня понимания и доверия мы достигли, проводя в таком глубоком общении по два часа в день ежедневно на протяжении целого года.

В самом начале этого года мы говорили обо всем, что нас интересовало, — о людях, идеях и событиях, о детях, о моей книге, о нашей семье и нашем доме, о планах на будущее и прочих подобных вещах. Но мало-помалу наше общение становилось глубже, и мы все чаще начинали говорить друг с другом о нашем внутреннем мире — о том, как мы воспитывались, о наших жизненных сценариях, о наших чувствах и сомнениях. Глубоко захваченные общением, мы в то же время как бы со стороны наблюдали за этим процессом и за своим в нем участием. Мы стали совершенно по-новому использовать то самое пространство между раздражителем и реакцией, и это заставило нас задуматься о том, как мы были запрограммированы и как наши программы влияли на наши представления об окружающей действительности.

Мы отправились в интереснейшее путешествие в свой внутренний мир и обнаружили, что это самое восхитительное, самое увлекательное, самое захватывающее и самое богатое открытиями занятие из всех, которые были нам доступны во внешнем мире.

Но не все было таким светлым и радостным. Иногда мы испытывали боль, задевая обнаженные нервы, и неловкость от того, что другому становилась известна наша подноготная. Это испытание делало нас полностью открытыми и очень уязвимыми и незащищенными друг перед другом. Но несмотря на это, мы чувствовали, что с готовностью будем проходить через это испытание еще

многие годы. Погружаясь в эти потаенные, деликатные проблемы и затем выходя из них, мы чувствовали себя в какой-то мере обновленными.

Мы с самого начала относились друг к другу настолько заботливо и чутко, так старались поддержать друг друга, что это значительно облегчило для каждого из нас нелегкий путь к открытию самих себя.

Постепенно у нас выработалось два строжайших негласных правила. Первое — «не выпытывать». Поскольку мы раскрывали друг перед другом самые уязвимые уголки своей души, нам не нужно было задавать вопросов, нужно было лишь эмпатически слушать, сопереживать. Выпытывание же подобно вторжению. Кроме того, оно слишком логично и оказывает контролирующее воздействие. Мы исследовали новую землю — неизведанную и пугающую, вызывающую страхи и сомнения. Нам хотелось увидеть ее всю как можно скорее, но мы научились уважать потребность и право другого человека открываться только тогда, когда для этого придет время, когда он будет готов это сделать.

Второе строжайшее правило заключалось в том, что если общение становилось слишком болезненным, то беседа в тот день прекращалась. И тогда мы либо продолжали с того места, где остановились, на следующий день, либо ждали, когда партнер будет готов вернуться к этой теме. Мы носили в себе неразрешенные вопросы, зная, что должны к ним вернуться. Но поскольку времени у нас было достаточно и обстановка к этому располагала, а также поскольку мы с таким увлечением наблюдали за тем, как нас захватывает сам процесс, и совершенствовали свои отношения, то мы оба понимали, что рано или поздно вернемся к прерванному разговору и так или иначе его завершим.

Самыми трудными и в то же время самыми плодотворными стали те эпизоды нашего общения, когда моя уязвимость и уязвимость Сандры соприкасались. Тогда в силу нашей эмоциональной вовлеченности и субъективности мы обнаруживали, что пространство между раздражителем и реакцией исчезало и негативные чувства выплескивались наружу. Но наше глубокое обоюдное желание и молчаливая договоренность заключались в том, чтобы настроить себя и начать с того места, где мы остановились, и в конце концов добиться разрешения проблемы.

Один из таких эпизодов был связан с особенностью моей личности. Мой отец был очень замкнутым, сдержанным и осторожным человеком. Моя мать была и по сей день остается очень общительной, открытой и непосредственной. Я нахожу в себе проявления и той, и другой тенденции. Когда я не чувствую себя в безопасности, когда я не очень уверен в себе, я склонен замыкаться, как мой отец. Я прячусь в свою раковину и оттуда наблюдаю за происходящим.

Сандра больше похожа на мою мать: она общительна и непосредственна. За годы, которые мы прожили вместе, не раз бывали случаи, когда ее открытость казалась мне чрезмерной, а она находила мою отстраненность вредной как для окружающих, так и для меня самого, поскольку я становился глух к чувствам других людей. Все это и многое другое выявилось в период наших совместных экскурсий в глубины собственной души. Я стал ценить

проницательность и здравомыслие Сандры и то, как она стремилась помочь мне раскрыться, стать более отзывчивым, чутким, общительным человеком.

Другой непростой эпизод был связан с тем, что я считал «пунктиком» Сандры, изводившим меня на протяжении многих лет. Она, как мне казалось, буквально помешалась на электробытовых приборах фирмы Frigidair, чего я никак не мог понять. Она и мысли не допускала о приобретении изделия другой торговой марки! Даже когда мы только начинали совместную жизнь и были весьма стеснены в средствах, Сандра настаивала на поездке за пятьдесят миль в «большой город», где продавались товары фирмы Frigidair, которых в нашем крохотном университетском городке не было.

Меня это просто бесило. К счастью, сталкиваться с ее упрямством приходилось не часто: только когда требовалось приобрести что-то из бытовых приборов. Но когда это все-таки случалось, моя реакция была такой мощной, будто во мне срабатывало пусковое устройство. Приверженность Сандры этой фирме стала для меня символом иррационального мышления и вызывала целый шквал отрицательных эмоций. В таких случаях я обычно прятался в свою раковину. Видимо, я считал, что наилучший способ справиться с проблемой — это оставить все как есть, не обращать внимания; в противном случае, как мне казалось, я просто потеряю контроль над собой и наговорю много лишнего. Но иногда я все-таки срывался и говорил то, за что потом приходилось просить прощения.

Больше всего меня раздражало даже не то, что Сандра обожает фирму Frigidair, а то, что она упорно и, как мне казалось, совершенно вне всякой логики и справедливости расхваливала ее продукцию, что я считал совершеннейшим абсурдом. Если бы она просто признала, что ее отношение к этой фирме ни на чем не основано и носит чисто вкусовой характер, мне казалось, я бы смог это вынести. Но отстаивание ею своей правоты было невыносимым.

И вот в самом начале весны в наших беседах возникла тема Frigidair. Все наше предыдущее общение подготовило нас к этому. Уже были установлены строжайшие правила: не выпытывать и прекратить разговор, если он станет слишком болезненным для одной или обеих сторон.

Никогда не забуду день, когда мы обсуждали эту тему. Мы тогда не стали, как обычно, останавливаться на пляже, а просто продолжали ехать через тростниковые заросли, может быть потому, что не хотели смотреть друг другу в глаза. С этой проблемой оказалось связано столько душевных изломов, столько неприятного, и она так долго подавлялась! Мы никогда не были так близки к разрыву, как в тот день. Но если хочешь создать прекрасные, гармоничные отношения, нельзя оставлять без внимания то, что вас разделяет.

Мы с Сандрой были поражены тем, что открыли благодаря этому взаимодействию. Оно стало поистине синергетическим. Казалось, Сандра сама впервые отдала себе отчет в том, что же явилось причиной появления ее так называемого пунктика. Она рассказала мне о своем отце, о том, что многие годы он преподавал историю в старших классах и, чтобы как-то свести концы с концами, вынужден был заняться торговлей электроприборами. В

годы экономического кризиса он испытал серьезные финансовые трудности и удержался на плаву только благодаря поддержке фирмы Frigidair.

У Сандры с ее отцом были необыкновенно нежные и теплые отношения. Когда он возвращался после тяжелого трудового дня домой и ложился на диван, Сандра растирала ему усталые ноги и что-то напевала. Это было прекрасное время. Долгие годы они наслаждались общением друг с другом почти ежедневно. Он делился с дочерью, рассказывал ей о своих тревогах и волнениях, и именно он привил Сандре глубокое почтение к фирме Frigidair, поддержавшей его в тяжелые времена.

Это общение отца с дочерью пришлось как раз на то время, когда ребенок наиболее интенсивно программируется, формирует свой сценарий. В такой период дети очень восприимчивы, и всевозможные образы, мысли и идеи глубоко укореняются в подсознании. Возможно, Сандра сама забыла об этом, и только наше спокойное общение в течение года естественным и непосредственным образом вызвало в ее памяти это воспоминание.

Сандра испытала глубочайшее самопроникновение и погружение в эмоциональные истоки своего отношения к Frigidair. Я также открыл для себя новые стороны ее личности и проникся к ней еще большим уважением. Я понял, что Сандра говорила не об электроприборах: она говорила о своем отце и о своей верности — верности его памяти.

Помню, в тот день наши глаза были полны слез. И не столько из-за сделанного открытия, сколько из-за возросшего уважения друг к другу. Мы обнаружили, что даже самые простые на первый взгляд вещи часто имеют глубокие эмоциональные корни. Судить о чем-то лишь по поверхностным проявлениям, не разглядев за ними более чувствительной материи, — значит грубо попирать священный покров человеческой души.

Эти месяцы общения стали очень плодотворными. Наше взаимодействие сделалось настолько мощным, что мы научились почти мгновенно проникать в мысли друг друга. Покидая Гавайи, мы обещали друг другу продолжить такие беседы. Прошло уже много лет, а мы до сих пор регулярно усаживаемся на свою «Хонду» или, если погода плохая, в машину — просто для того, чтобы поговорить. Мы чувствуем, что для поддержания любви необходимо говорить друг с другом, в особенности о чувствах. Мы стараемся общаться ежедневно, по несколько раз в день, даже если я нахожусь в отъезде. Это все равно что время от времени прислоняться к стенам родного дома — воплощению счастья, ощущения безопасности и высших жизненных ценностей.

Томас Вулф[20] был не прав. Домой можно возвращаться вновь и вновь, если твой дом — сокровищница бесценных дружеских отношений.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКОЛЕНИЙ

Обретенная мною и Сандрой способность разумно использовать пространство между раздражителем и реакцией и применять четыре уникальных человеческих свойства укрепила нас «изнутри наружу».

До этого наш подход был иным: «снаружи внутрь». Мы любили друг друга и старались преодолевать трудности, контролируя свои установки и поведение,

используя техники и приемы человеческого взаимодействия. Но мы слишком долго полагались на «пластырь» и «аспирин». Пока мы общались и взаимодействовали на уровне своих старых парадигм, хронические, глубинные проблемы оставались нерешенными.

Когда мы начали действовать «изнутри наружу», мы смогли построить отношения, основанные на доверии и открытости, и навсегда устранить глубокие болезненные противоречия, чего никогда не добились бы, полагаясь на установку «снаружи внутрь». Мы пересмотрели свои программы, переписали свои сценарии и стали отводить в своем жизненном расписании время для важных действий из Квадрата II — глубокого общения друг с другом. Ухаживая за корнями, мы получили прекрасные плоды — богатые отношения в духе «Выиграл/Выиграл», глубокое взаимопонимание и удивительную синергию. Кроме того, мы ясно поняли, что, даже не отдавая себе в этом отчета, так же сильно влияем на жизнь своих детей, как в свое время на нас влияли наши родители. Осознав, какую роль играют сценарии в нашей собственной жизни, мы испытали сильнейшее желание сделать все от нас зависящее, чтобы все то, что мы передаем новому поколению — и примером, и наставлением, — основывалось только на верных принципах.

В этой книге я сделал особый акцент на таких переданных нам сценариях, которые необходимо проактивно изменить. Но, внимательнее присмотревшись к своим сценариям, многие из нас обнаружат среди них прекрасные, позитивные программы, которые мы в свое время приняли на веру. Наше самосознание помогает нам оценить их и проникнуться чувством благодарности к тем, кто шел перед нами и воспитывал нас с опорой на принципы, к тем, в чьем зеркале мы отражались не только такими, какими были, но и такими, какими могли стать.

Крепкая семья, включающая в себя несколько поколений, обладает некой трансцендентной энергией. Эффективно взаимозависимая семья, состоящая из детей, родителей, дедушек и бабушек, тетушек и дядюшек, двоюродных братьев и сестер, может помочь людям осознать, кто они такие, откуда пришли и к чему стремятся.

Детям очень важно ощущать свою принадлежность к «роду», чувствовать, что их знает и заботится о них множество людей, пусть даже живущих в разных концах страны. И это может стать бесценным подспорьем в вашей заботе о собственной семье. Если ваш ребенок испытывает жизненные трудности, а вас не оказалось рядом, он сможет обратиться за поддержкой к вашему брату или сестре, которые временно заменят ему отца или мать, станут наставниками и образцом для подражания.

Дедушки и бабушки, принимающие большое участие в жизни своих внуков, входят в число самых важных людей на свете. Каким восхитительным позитивным социальным зеркалом они могут быть! Такова, например, моя мать. Даже сейчас, когда ей далеко за восемьдесят, она проявляет глубочайший интерес к каждому из своих потомков. Она пишет нам письма, полные любви. На днях я читал в самолете одно из таких ее писем, и по щекам у меня текли слезы. Когда бы я ни позвонил ей, она непременно скажет:

«Стивен, я хочу, чтобы ты знал, как сильно я люблю тебя и каким замечательным человеком я тебя считаю!» Она постоянно поддерживает в нас уверенность в себе.

Прочная семья, объединяющая разные поколения, является воплощением самых плодотворных, обогащающих и приносящих радость взаимозависимых отношений. И многие люди чувствуют их важность. Вспомните, как несколько лет назад все были очарованы книгой «Корни»[21]. Каждый из нас имеет корни. Каждый способен проследить их и найти своих предков.

Самый сильный и самый высокий мотив, побуждающий нас помнить о своих корнях, заключается в том, что это нужно не только нам, но и нашим потомкам, последующим поколениям всего человечества. Кто-то сказал: «Своим детям мы можем завещать лишь две непреходящие ценности: одна — это корни, вторая — крылья».

СТАНЬТЕ ПРОВОДНИКОМ ПЕРЕМЕН

Я думаю, что передача нами «крыльев» — как своим детям, так и другим людям — заключается, кроме всего прочего, в наделении их свободой подняться над тем негативным сценарием, который был создан для нас кем-то другим. По моему убеждению, это связано с нашим превращением в то, что мой друг и коллега доктор Терри Уорнер называет «проводником перемен». Вместо того чтобы передавать эти негодные сценарии следующим поколениям, мы можем изменять их. И, делая это, мы можем одновременно создавать прочные отношения.

Если ваши родители ругали вас в детстве, это вовсе не означает, что вы должны ругать своего собственного ребенка. И тем не менее есть множество свидетельств вашей склонности следовать именно этому сценарию. Но, раз вы проактивны, вы способны переписать этот сценарий. Вы можете принять решение не только не ругать своих детей, но и поддерживать их уверенность в себе, предлагая им позитивный сценарий.

Вы можете записать это в свою личную миссию, в свою память и в свое сердце. Вы можете зримо представить себя живущим в гармонии с этой миссией и одерживающим ежедневные личные победы. Вы можете предпринять шаги к тому, чтобы полюбить и простить своих родителей, а если они еще живы, то — через стремление понять их — установить с ними позитивные отношения.

Вы можете остановить негативные тенденции, передаваемые в вашем роду из поколения в поколение. Вы — проводник перемен, связующее звено между прошлым и будущим. И перемены в вас самом могут повлиять на жизнь грядущих поколений.

Анвар Садат — один из выдающихся проводников перемен XX века — оставил нам в наследство глубокое понимание того, что составляет природу изменений. Садат стоял между прошлым, создавшим «высокую стену недоверия, страха, неприязни и взаимного непонимания» между арабами и израильтянами, и будущим, в котором неизбежным казалось разгорание конфликта и рост изоляции. Все попытки переговоров наталкивались на

сопротивление сторон по любому поводу — из-за пустых формальностей, из-за процедурных вопросов и даже из-за какой-нибудь не меняющей смысла жалкой запятой в тексте проекта соглашения.

В то время как другие пытались справиться с напряженной ситуацией, «обрывая листья с дерева зла», Садат, опираясь на собственный опыт, обретенный в тюремной камере, взялся за корень проблемы. И, сделав это, он изменил ход истории для миллионов людей.

Садат писал в своей автобиографии:

И тогда я, почти не отдавая себе в этом отчета, обратился к внутренней силе, которую развил в себе, сидя в камере № 54 Центральной тюрьмы Каира, — к силе, которую можно назвать талантом или способностью к переменам. Я понял, что имею дело с очень сложной ситуацией, которую не смогу изменить, пока не вооружу себя необходимыми психологическими и интеллектуальными качествами. Размышления о жизни и человеческой природе, которым я предавался в уединении заключения, привели меня к пониманию того, что человек, не способный изменить свой собственный образ мышления, никогда не сможет изменить реальность и, следовательно, никогда не добьется прогресса.

Перемены — действительные, настоящие перемены — происходят изнутри наружу. Они не произойдут, если вы будете «обрывать листья», используя приемы из арсенала этики личности, направленные на изменение установки и поведения. Перемены идут от корней — от вашего образа мыслей, от ваших фундаментальных, основополагающих парадигм, определяющих ваш характер и создающих линзу, сквозь которую вы смотрите на мир. Вот что сказал по этому поводу Амьель[22]:

Нравственную истину можно постичь с помощью мысли. Ее можно почувствовать. Можно поставить перед собой задачу жить в согласии с ней. Но, постигнутая и усвоенная всеми этими способами, она все же может ускользнуть от нас. Мы сами — наше бытие, наша сущность, наша природа — находимся гораздо глубже, чем наше сознание. Лишь те истины, которые достигают этой глубины, которые — естественно, непроизвольно и неосознанно, а может быть, произвольно и осознанно — становятся частью нас самих, — только эти истины являются нашей жизнью, то есть чем-то большим, нежели просто собственностью. До тех пор, пока мы способны различить сколь угодно малое пространство, разделяющее нас и Истину, мы остаемся вне Истины. Мысли о жизни, ощущение жизни, желания, связанные с жизнью, и осознание жизни — это еще, возможно, не сама жизнь. Только уподобившись божеству, мы сможем сказать, что обладаем истиной и не можем ее утратить. Она больше не вне нас и даже не внутри нас: мы и есть истина, а истина есть мы.

Достижение единства с самим собой, с нашими близкими, друзьями и сослуживцами — это самый драгоценный, самый желанный и восхитительный плод семи навыков. Многим из нас и раньше доводилось время от времени

вкушать этот сладчайший плод единения, так же, как доводилось пробовать и горькие плоды разобщенности, — и мы знаем, каким драгоценным и хрупким является единство.

Очевидно, что воспитать в высшей степени цельный характер и жить жизнью, наполненной любовью и служением, которые ведут к подлинному единству, — дело нелегкое. Это не «социальный аспирин» или «пластырь». И все же это возможно. Все начинается с желания сделать основой своей жизни верные принципы, сломать парадигмы, созданные другими центрами, и вырваться из обманчивого комфорта недостойных нас привычек.

Порой мы можем совершать ошибки; нас может мучить стыд. Но если мы начнем с ежедневной личной победы и будем действовать изнутри наружу, результаты непременно появятся. Посадив семя, поливая его и ухаживая за ним, мы вскоре ощутим радость, наблюдая за развитием ростка, а затем сможем ощутить изысканный вкус плода — гармоничной, эффективной жизни.

И снова я хочу привести слова Эмерсона: «То, что мы делаем постоянно, дается нам легче — и не потому, что меняется характер задачи, а потому, что возрастает наша способность ее выполнять».

Помещая в центр своей жизни верные принципы и поддерживая баланс между действием, ведущим к результату, и развитием своей способности действовать (Р/РС-баланс), мы обретаем возможность создания эффективной, полезной и счастливой жизни для себя и своих потомков.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

От автора

Завершая эту книгу, мне бы хотелось поделиться с вами своим представлением об источниках верных принципов. Я считаю, что верные принципы — это естественные законы и что их источником, как и источником нашей совести, является Господь, наш Отец и Создатель. Я верю, что чем в большем согласии со своей совестью живет человек, тем в большей степени он может реализовать свои возможности; соответственно, чем меньше степень его согласия с совестью, тем менее способен он возвыситься над животным существованием.

Я верю, что некоторые стороны человеческой природы, не подвластные ни букве закона, ни образованию, подвластны лишь Божественной силе. Я считаю, что, будучи человеческими существами, мы не можем быть совершенными. Но если мы будем руководствоваться верными принципами, внутри нас откроется божественный дар, позволяющий реализовать свои человеческие возможности. Говоря словами Тейара де Шардена[23], «мы — не человеческие существа, обладающие духовным опытом. Мы — духовные существа, обладающие человеческим опытом».

Я сам постоянно борюсь со многими из тех трудностей и проблем, которыми поделился с вами на страницах этой книги. И эта борьба стоит затрачиваемых на нее усилий. Она придает смысл моей жизни, она вдохновляет меня на любовь, служение и поиски нового.

И снова я привожу слова Т.С. Элиота, которые прекрасно отражают мои открытия и убеждения: «Мы не должны останавливаться в своих поисках. И в конце их мы прибудем в то же место, откуда начали, и впервые познаем его по-настоящему».

Послесловие

Вопросы, которые мне чаще всего задают

Честно говоря, я всегда смущаюсь, когда мне задают вопросы личного характера, подобные тем, что приводятся в Послесловии. Однако их задают так часто и так заинтересованно, что я все же решил включить их в данное издание. Многие из этих вопросов и ответов на них вошли и в книгу «Жизнь в соответствии с семью навыками» (Living the 7 Habits).

Книга «Семь навыков» была впервые издана в 1989 г. С учетом опыта, приобретенного вами в последующие годы, что бы вы изменили в ней, добавили или, наоборот, изъяли?

Если честно, то ничего, и это не дежурный ответ. Конечно, в ней можно было бы рассмотреть более широкий круг проблем, а те, что были затронуты, — проанализировать более обстоятельно, однако у меня была возможность сделать это в книгах, которые вышли позже.

Например, опрос более 250 тысяч человек показал, что навык 3 — «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала» — оказался недостаточно глубоко освещенным. Поэтому в книге «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала» (First Things First), вышедшей в 1996 г., больше внимания уделяется навыкам 2 и 3, в ней обстоятельнее рассматриваются и все остальные навыки; кроме того, она содержит множество иллюстрирующих их примеров.

В книге «Семь навыков высокоэффективных семей» (The 7 Habits of Highly Effective Families) я показал, как мышление на основе семи навыков может способствовать созданию прочных и счастливых высокоэффективных семей.

К тому же мой сын Шон продемонстрировал, как можно использовать семь навыков применительно к уникальным потребностям, интересам и проблемам тинэйджеров, в отлично оформленной, захватывающей и очень полезной книге «Семь навыков высокоэффективных тинэйджеров» (The 7 Habits of Highly Effective Teens).

Кроме того, десятки тысяч людей поделились с нами уникальным опытом своего превращения в творцов собственной жизни в результате использования навыка 7. Семьдесят шесть из них рассказали свои захватывающие истории, исполненные мужества и вдохновения, на страницах книги «Жизнь в соответствии с семью навыками» (Living the 7 Habits), посвященной преобразующей роли, которую принципы играют в жизни отдельных людей,

семей и целых организаций независимо от обстоятельств, организационной модели или предыдущего жизненного опыта.

Что нового вы узнали о семи навыках после выхода своей книги?

Я узнал много нового или углубил знание того, что мне уже было известно. Давайте кратко рассмотрим следующие десять моментов.

1. Важность понимания разницы между принципами и ценностями. Принципы — это естественные законы, которые находятся вне нас и полностью определяют последствия наших действий. Ценности имеют внутренний, субъективный характер и отражают то, что имеет для нас наибольшее значение и управляет нашим поведением. Надеюсь, что когда-нибудь мы станем ценить принципы и сможем получать необходимые результаты таким образом, что это позволит нам в будущем достигать результатов еще более высоких, что как раз и соответствует моему представлению об эффективности.

   Ценности имеются у всех. Даже преступные сообщества обладают собственными ценностями. Ценности управляют поведением человека, а принципы определяют последствия этого поведения. Принципы не зависят от нас. Они не зависят от того, известно ли нам что-либо об их существовании, принимаем ли мы их, нравятся ли они нам, верим ли мы в них и подчиняемся ли им. С годами я понял, что матерью всех добродетелей является смирение. Смирение подсказывает нам, что главными являемся не мы, а принципы, поэтому нам следует им подчиняться. Гордыня же говорит нам, что главное — это мы, и поскольку наши ценности определяют наше поведение, мы можем жить так, как хотим. Да, мы можем жить в соответствии с этим убеждением, но последствия нашего поведения тем не менее вытекают из принципов, а не из ценностей, следовательно, мы должны ценить принципы.

2. Опыт моей работы во многих странах мира позволил мне увидеть универсальную природу принципов, лежащих в ее основе. Их проявление и сложившиеся традиции могут различаться, носить отпечаток той или иной культуры, тем не менее сами принципы остаются неизменными. Я обнаружил принципы, заключенные в семи навыках, во всех шести главных мировых религиях и часто использую цитаты из религиозных источников на занятиях с представителями той или иной культуры. Я использовал этот прием на Ближнем Востоке, в Индии, Азии, Австралии и Океании, в Южной Америке, Европе, Северной Америке, Африке, общаясь с американскими индейцами и другими коренными народами разных стран. Все мы, мужчины и женщины, сталкиваемся с одними и теми же проблемами, имеем одни и те же потребности, все мы внутренне откликаемся на одни и те же принципы. Всем нам близок принцип справедливости, или установка

«Выиграл/Выиграл». То же можно сказать о принципах ответственности, цели, цельности, уважения к другим, сотрудничества, взаимодействия, обновления. Эти принципы универсальны. Однако их применение на практике может иметь различия, обусловленные ситуацией. Каждая культура интерпретирует эти принципы особым, только ей присущим способом.

3. Я стал понимать возможности использования семи навыков в жизни организаций, хотя организации, строго говоря, не имеют навыков. Их культуре свойственны определенные нормы или системы правил, которые отражают те или иные навыки. Организацию также характеризуют определенные системы, процессы и обычаи. У нас есть опыт работы с тысячами организаций практически в каждой отрасли экономики, и мы обнаружили, что основные принципы, лежащие в основе семи навыков, находят применение и в жизни организаций, определяя их эффективность.

4. Вы можете обучать других семи навыкам, начав с какого-то одного из них. Вы также можете обучать какому-то одному навыку так, что это повлечет за собой обучение шести остальным. Это как голограмма, где целое содержится в одной части, а часть содержится в целом.

5. Хотя семь навыков и представляют собой подход «изнутри наружу», они действуют наиболее эффективно в том случае, когда вы начинаете с внешних проблем, а потом используете подход «изнутри наружу». Другими словами, если у вас имеется проблема, связанная с общением, например утрата взаимопонимания или доверия, это определит характер подхода «изнутри наружу», необходимого для достижения личной победы, которая приведет к общей победе и решению проблемы. Вот почему я часто начинаю обучение с навыков 4, 5 и 6 и только после этого перехожу к навыкам 1, 2 и 3.

6. Достичь взаимозависимости в десять раз труднее, чем независимости. Для того чтобы думать в духе «Выиграл/Выиграл», в то время как другой человек следует установке «Выиграл/Проиграл», пытаться сначала понять другого человека, в то время как вы сами испытываете острую потребность в понимании, и заниматься поиском третьей альтернативы, хотя намного легче достичь компромисса, требуется гораздо больше умственной и эмоциональной независимости. Другими словами, для того чтобы успешно взаимодействовать с другими людьми в духе творческого сотрудничества, необходима высокая степень независимости, ощущение внутренней безопасности и самообладание. В противном случае то, что мы называем взаимозависимостью, обернется контрзависимостью, когда люди стремятся к

противоположным целям, чтобы утвердить свою независимость, или созависимостью, когда им фактически необходима слабость другого человека, чтобы удовлетворить свои потребности и оправдать собственную слабость.

7. Суть первых трех навыков можно выразить следующим образом: «давайте и держите обещание», а следующих трех — «поделитесь проблемой с другими и выработайте совместное решение».

8. Семь навыков создали новый язык, даже несмотря на то что для их описания требуется всего около десяти уникальных слов или выражений. Этот новый язык стал своего рода кодом, лаконичным способом выразить очень многое. Вы можете, например, спросить: «Это был вклад или снятие со счета?»; «Это проявление активности или реактивности?»; «Является ли это действие синергетическим или компромиссным?»; «Это подход "Выиграл/Проиграл" или "Проиграл/Выиграл"?» Я был свидетелем преобразования целых культур, произошедшего вследствие глубокого осознания принципов и концепций, стоявших за этими кодовыми словами и фразами, и приверженности им.

9. Цельность представляет собой ценность более высокого порядка, нежели лояльность. Или, если быть более точным, цельность — высшая форма лояльности. Цельность означает приверженность принципам и сфокусированность на принципах, а не на людях, организации или даже семье. Со временем вы поймете, что в основе большинства проблем, встающих перед людьми, лежит вопрос: «Является ли это решение желательным (приемлемым, политкорректным) или правильным?» Когда наша лояльность к какому-то человеку или к группе выше того, что считаем правильным, мы теряем цельность своей личности. Мы можем приобрести временную популярность или продемонстрировать лояльность, но в конечном счете утрата цельности разрушит и эти отношения. Это все равно что судачить о ком-то за спиной. Человек, с которым вас временно объединяет совместное поливание кого-то грязью, знает, что в другой ситуации и под давлением других обстоятельств вы не преминете позлословить и о нем. В каком-то смысле первые три навыка воплощают в себе цельность личности, а следующие три — лояльность; но все они тесно взаимосвязаны. Со временем из цельности рождается лояльность. Если вы попытаетесь поменять эти качества местами и на первое место поставите лояльность, со временем вы поймете, что пошли на соглашение, на компромисс с цельностью своей личности. Лучше пользоваться доверием, чем симпатией. В конце концов доверие и уважение, которое испытывают к вам другие люди, заставит их полюбить вас.

10. Следование семи навыкам означает непрестанную борьбу с самим собой. Время от времени каждый из нас отступает от какого-то из семи навыков или даже от всех одновременно. В действительности эти навыки легки для понимания, однако постоянно следовать им довольно трудно. Они сродни здравому смыслу, которым все мы обладаем, но который не всегда проявляем.

Овладение каким навыком представляло наибольшую трудность лично для вас?

Навыком 5. Когда я устаю и бываю убежден в своей правоте, мне совсем не хочется слушать другого человека. Я могу даже притвориться, что слушаю его. В принципе, я обладаю тем самым недостатком, о котором говорю: я слушаю с намерением ответить, а не понять. Фактически я вынужден ежедневно сражаться со всеми семью навыкам. И ни один из них мне пока еще не удалось одолеть. Я отношусь к ним, как к жизненным принципам, которыми мы никогда не сможем овладеть полностью, и чем ближе мы подходим к овладению ими, тем больше осознаем, какой долгий путь нам еще предстоит пройти. Чем больше мы знаем, тем больше понимаем, что не знаем ничего, — примерно то же ощущает человек и в отношении семи навыков.

Вот почему отметки, которые я выставлял своим студентам в университете, на пятьдесят процентов состояли из оценки качества их вопросов и еще на пятьдесят — из оценки качества их ответов на эти вопросы. Подлинный уровень их знаний наиболее точно можно было определить именно таким образом.

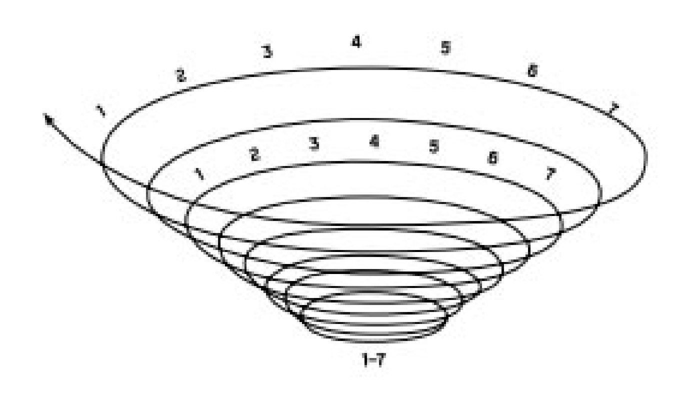
Семь навыков представляют собой восходящую спираль. Навык 1, развитый до значительной степени, сильно отличается от того же навыка на более низком уровне его развития. Проактивность на начальном уровне может означать лишь осознание наличия пространства между раздражителем и реакцией. На следующей ступени она уже подразумевает выбор реакции — например, решение не мстить, не сводить счеты. Более высокие уровни предполагают, соответственно, обратную связь, способность просить прощения и прощать. Далее следуют: способность прощать родителей, способность прощать покойных родителей и, наконец, способность просто ни на кого не обижаться.

Вы являетесь вице-президентом компании FranklinCovey. Следует ли ваша компания семи навыкам в своей деятельности?

Мы стараемся им следовать. Непрестанно следовать тому, чему мы учим других, — одна из наших основополагающих ценностей. Но нам это не всегда удается. Как и любая другая компания, мы сталкиваемся с проблемой изменчивости рынка, а кроме того, перед нами стоит задача объединения культур двух ранее независимых компаний — Covey Leadership Center и Franklin Quest. Их слияние произошло летом 1997 г. Чтобы следовать принципам, необходимо время, терпение и настойчивость, и то, насколько мы преуспели в этом, покажет будущее. Ни одна фотография не дает полной

картины действительности. Любой самолет время от времени отклоняется от курса, и тогда пилот обращается к плану полета, и воздушное судно в конце концов прибывает в точку назначения. Это же можно сказать и об отдельных личностях, семьях и организациях. Ключом здесь служит «представление конечной цели», постоянная обратная связь и регулярная корректировка курса.

Восходящая спираль роста и развития



Почему именно семь навыков? Почему не шесть, восемь, десять или пятнадцать? Какой священный смысл заключен в этой цифре?

В цифре семь нет ничего священного, просто так получается, что за тремя навыками личных побед (свобода выбора, выбор, действие) следуют три навыка общественных побед (уважение, понимание, созидание), а последний навык служит для обновления остальных, — вот в результате и выходит семь.

Когда мне задают этот вопрос, я всегда отвечаю, что если вдруг вам захочется превратить в навык еще какое-то важное для вас качество, вы можете просто добавить его к навыку 2 как ценность, которой хотите руководствоваться в своей жизни. Иными словами, если таким качеством, которое вы хотите сделать навыком, является пунктуальность, ее следует отнести к ценностям навыка 2. Таким же образом и любую другую черту характера, которую вам захочется развить в себе, вы будете относить к навыку два — вашей системе ценностей. В навыке 1 заключена идея о том, что вы можете создать свою собственную систему ценностей. Навык 2 определяет ваш выбор, или входящие в эту систему ценности, а навык 3 призывает вас жить, руководствуясь ими. Таким образом, все эти навыки являются базовыми, всеобщими и тесно связанными между собой.

Так случилось, что к моменту написания послесловия для этого нового издания «Семи навыков высокоэффективных людей» я как раз закончил работу над своей новой книгой, получившей название «Восьмой навык: от эффективности к величию». То, что я назвал эту книгу «Восьмым навыком», некоторым из вас покажется отступлением от сказанного мною выше. Но, как я уже говорил в начале этой книги, мир сильно изменился с 1989 г., когда были впервые опубликованы «Семь навыков высокоэффективных людей». Проблемы и трудности, с которыми мы сталкиваемся в нашей личной жизни, в

семье, в нашей профессиональной деятельности и организациях, в которых мы работаем, — это проблемы уже иного порядка и масштаба. Многие считают 1989 год — год падения Берлинской стены — началом информационной эпохи, временем рождения новой реальности, изменений огромной, невероятной важности, — фактически началом новой эпохи.

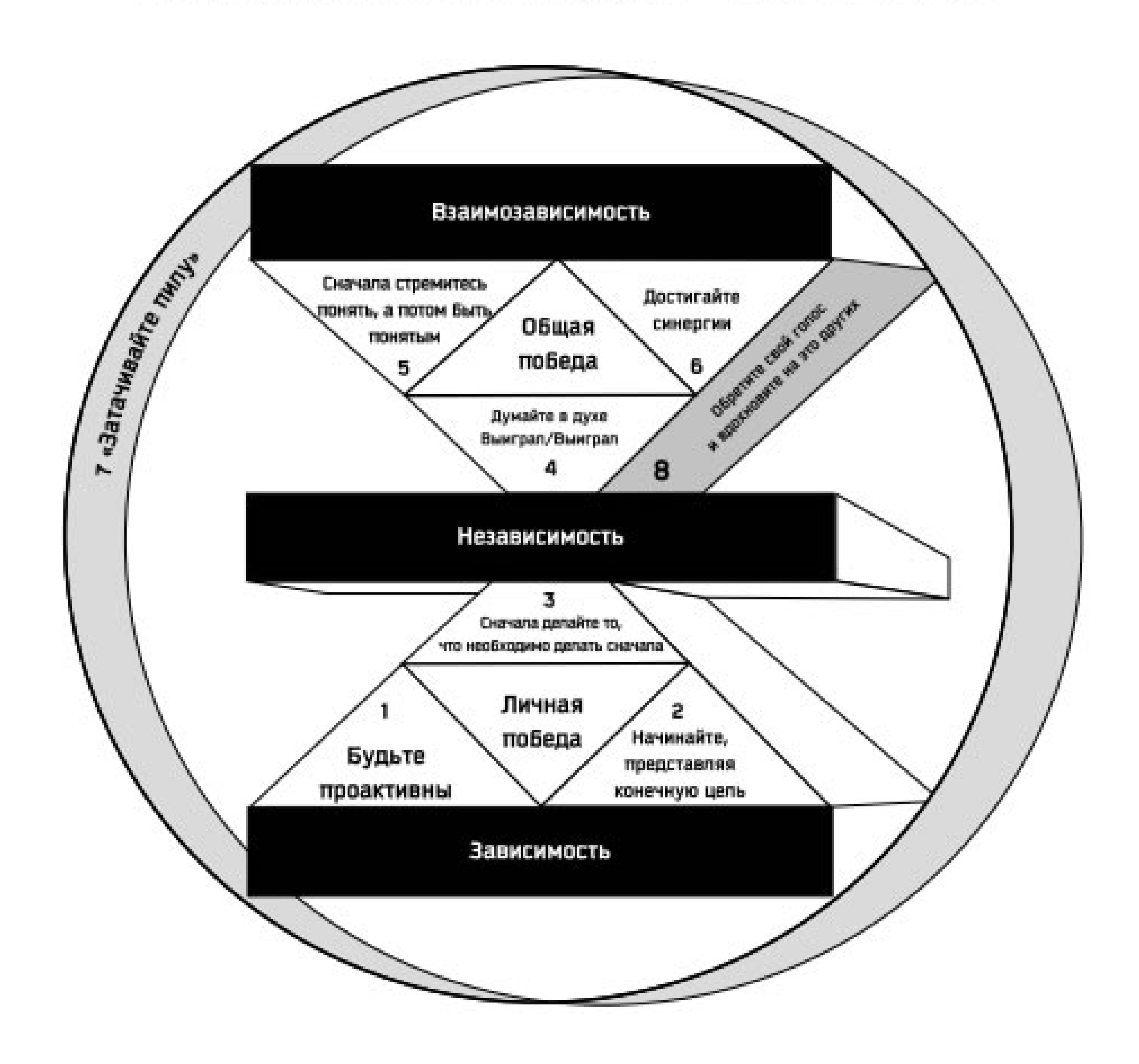
Достижение высокой эффективности отдельными людьми и целыми организациями уже не становится вопросом личных предпочтений — это цена допуска на игровое поле. Однако выживание, процветание, инициирование перемен и лидерство в этой новой реальности требует от нас движения вперед — за пределы эффективности. Новая эпоха призывает нас к свершениям, к непрестанной оптимизации, внесению значимого вклада и величию. Это понятия иного плана, или измерения. Они качественно отличаются от предыдущих задач, так же как значимость качественно, а не количественно, отличается от успеха. Проникновение в высшие сферы человеческого гения и мотивации — то, что мы можем назвать предназначением, — требует нового типа мышления, нового набора умений и инструментов — нового навыка.

Таким образом, восьмой навык не является продолжением предыдущих семи, каким-то образом упущенным из виду. Он представляет собой осознание и применение возможностей третьего измерения к семи навыкам, дающее возможность решить главную проблему новой эпохи высококвалифицированных специалистов.

Как вы относитесь к своей известности ?

У меня к ней неоднозначное отношение. С одной стороны, она льстит моему самолюбию. С другой стороны она заставляет меня как преподавателя проявлять смирение. Как бы то ни было, я должен подчеркнуть, что не являюсь автором каких-либо из этих принципов и в связи с этим не заслуживаю какого-то признания. Я говорю это вовсе не из желания продемонстрировать скромность и смирение, а лишь потому, что верю в это, — именно потому, что сам верю в это. Я считаю себя таким же, как большинство из вас, — искателем истины, понимания. Я вовсе не гуру; меня возмущает, когда меня называют гуру. Я не нуждаюсь в последователях. Я лишь пытаюсь подтолкнуть людей к осознанию принципов, которые уже заключены в их сердцах, к тому, чтобы они жили в согласии со своей совестью.

Новая реальность семи навыков – восьмой навык



Если бы вам представилась возможность начать все сначала, что бы вы сделали по-другому как бизнесмен?

Я бы применял более проактивный, более стратегический подход к подбору и продвижению сотрудников. Когда на вас давит тысяча срочных дел, так легко поддаться соблазну назначать на ключевые посты людей, которые, как вам кажется, знают, как решить ту или иную проблему. Как правило, не проводится серьезная проверка их прошлого опыта, используемых ими методов управления, — проверка их «состоятельности», точно так же как не уделяется должного внимания выработке критериев, которым должен удовлетворять кандидат на ту или иную должность. Я убежден, что стратегический, т.е. проактивный, ориентированный на перспективу, а не основанный на требовании момента подход к подбору и продвижению сотрудников принесет огромные долгосрочные дивиденды. Кто-то однажды сказал: «Нам легче всего поверить в то, чего мы больше всего хотим». В действительности надо учитывать как компетентность человека, так и его характер, потому что со временем недостатки в любой из этих сфер проявятся в обеих. Я уверен, что хотя подготовка и развитие и имеют большое значение, правильный подбор и продвижение гораздо важнее.

Если бы вам представилась возможность начать все сначала, что бы вы сделали по-другому как отец?

Как отцу мне хотелось бы проводить больше времени с детьми, чтобы с каждым из них в разные периоды их жизни иметь теплые, неформальные отношения в духе «Выиграл/Выиграл». Из-за недостатка времени, вызванного работой и поездками, я слишком часто потакал им, следуя установке «Проиграл/Выиграл», вместо того чтобы приложить достаточные усилия для последовательного выстраивания глубоких, прочных отношений в духе «Выиграл/Выиграл».

Какое влияние окажет технология на развитие бизнеса в будущем?

Я считаю верным утверждение Стэна Дэвиса, заявившего, что «когда меняется инфраструктура, меняется все», и точно знаю, что главная роль здесь принадлежит технической инфраструктуре. Она усилит все позитивные и негативные тенденции. Я также считаю, что по тем же самым причинам человеческий фактор приобретет еще большее значение. Высокие технологии не могут быть эффективны без высокого профессионализма, и чем большее значение приобретает технология, тем более значимой становится роль управляющего ею человека, в особенности в выработке культурных критериев ее использования.

Вас не удивляет такая поистине всеобщая популярность семи навыков — среди жителей разных стран мира, представителей разных культур, людей обоего пола, относящихся к разным возрастным группам?

И да, и нет. «Да», поскольку я не думал, что они превратятся в общемировой феномен, а некоторые из описывающих их слов станут частью американской культуры. «Нет» — в том смысле, что этот материал проходил проверку в течение двадцати с лишним лет и я знал, что он даст результаты, в первую очередь потому, что он основан на принципах, которые я только описал и которые, таким образом, не могут считаться моим изобретением.

Как бы вы стали обучать семи принципам маленьких детей?

Думаю, я бы руководствовался тремя основными принципами воспитания детей, изложенными Альбертом Швейцером: во-первых, подавайте пример; во-вторых, подавайте пример; в-третьих, подавайте пример. Но я бы, наверное, не пошел настолько далеко. Я бы сказал так: во-первых, будьте для них примером; во-вторых, создайте основанные на любви, доверительные отношения; в-третьих, изложите детям какие-то несложные идеи, составляющие основу семи навыков, понятными им словами, т.е. помогите им овладеть сутью и языком семи навыков; дайте им возможность взглянуть на те или иные события их жизни через призму принципов; попросите их привести примеры действия принципов и навыков из их жизни и определить, что это за принципы и навыки.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Моему шефу (супругу, ребенку, другу и т.д.) крайне необходима книга «Семь навыков». Как сделать так, чтобы он ее причитал?

Людям безразлично, насколько глубоки ваши познания в той или иной области, пока это не коснется их лично. Постарайтесь построить с этим человеком открытые, доверительные отношения, т.е. создать значительный эмоциональный банковский счет, а потом расскажите ему, как вам самим помогли семь навыков и на конкретных примерах продемонстрируйте их роль в вашей жизни. Затем выберите подходящий момент и пригласите его принять участие в обучающей программе или предложите ему прочитать эту книгу. Вы можете также, воспользовавшись ситуацией, сами познакомить своего шефа, коллегу или близкого вам человека с некоторыми основными идеями, лежащими в основе теории семи навыков.

Не могли бы вы рассказать о своей жизни и о том, почему вы решили написать книгу о семи навыках ?

С самого моего рождения ни у кого не вызывало сомнений, что я пойду по стопам отца и со временем возглавлю семейный бизнес. Однако со временем я понял, что обучать других людей и развивать у них лидерские качества гораздо интереснее, чем заниматься бизнесом. Я глубоко увлекся изучением роли человеческого фактора в деятельности организаций, когда учился в Гарвардской школе бизнеса. Позже я стал преподавателем бизнес-дисциплин в Университете Бриэма Янга и в течение нескольких лет занимался консультированием и проводил тренинги в этой сфере. В это время у меня возникла идея организовать программу развития лидерских качеств и повышения квалификации для руководителей организаций, основанную на последовательной и сбалансированной системе принципов. Последняя со временем превратилась в систему семи навыков, а та, в свою очередь, после приложения к деятельности организаций, переросла в концепцию лидерства, основанного на принципах. Я решил уйти из университета и посвятить все свое время обучению руководителей всех типов организаций. Проработав год по тщательно разработанной программе, мы получили возможность расширить нашу деятельность и донести наши взгляды до людей во всем мире.

Что бы вы ответили людям, заявляющим, что им известна формула успеха ?

Я скажу две вещи. Во-первых, если то, о чем они говорят, основывается на принципах, или естественных законах, я с радостью буду учиться у них сам и порекомендую делать это другим. Во-вторых, не исключено, что мы с ними используем разные слова для описания одних и тех же принципов, или естественных законов.

Вы в самом деле лысый или бреете голову для достижения большей эффективности?

Видите ли, пока вы укладываете волосы феном, я уже работаю с клиентами. А если серьезно, то когда я услышал, что «лысые люди красивы», я

тут же перестал комплексовать по поводу своей внешности.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Приложение А

Возможное влияние вашего центра на ваше восприятие

Если вашим центром является	Возможные варианты восприятия вами других сторон жизни				
	Супруг	**Семья**	**Деньги**	**Работа**	**Обладание**
Супруг	• Главный источник удовлетворения потребностей	• Хороша на своем месте • Менее важна • Совместный проект	• Необходимы, чтобы должным образом заботиться о супруге	• Необходима для зарабатывания денег, чтобы заботиться о супруге	• Средство, чтобы осчастливить, произвести впечатление или манипулировать
Семья	• Часть семьи	• Высший приоритет	• Средство содержания семьи	• Источник средств для содержания семьи	• Комфорт и создание возможностей для семьи
Деньги	• Источник получения или направление расходования денег	• Поглотитель средств	• Источник внутренней безопасности и средство самореализации	• Необходима для получения денег	• Свидетельство экономического успеха
Работа	• Помощник или помеха в работе	• Помощь или помеха в работе • Люди, которым надо прививать трудовую этику	• Имеют второстепенное значение • Свидетельство напряженной работы	• Главное средство самореализации и удовлетворения • Высшая нравственная ценность	• Инструменты повышения эффективности работы • Награда за работу
Обладание	• Главный объект обладания • Помощник в приобретении собственности	• Собственность, которую можно использовать, эксплуатировать, угнетать, подавлять, контролировать • Витрина	• Инструмент приумножения собственности • Еще один вид собственности, которым можно распоряжаться	• Возможность обладания статусом, властью, признанием	• Символ социального статуса
Удовольствие	• Компаньон или помеха в развлечениях и удовольствиях	• Средство или помеха	• Средство увеличения возможностей получать удовольствия	• Источник средств • Один из способов развлечься	• То, что доставляет удовольствие • Средство получения большего удовольствия
Друг или друзья	• Возможный друг или возможный соперник. • Символ социального статуса	• Друзья или препятствие для развития дружеских отношений • Символ социального статуса	• Источник экономического и социального благополучия	• Возможность общения	• Средство «купить» дружеские отношения • Средство совместного развлечения

Если вашим центром является	Возможные варианты восприятия вами других сторон жизни					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**Самооценка**	**Принципы**
Супруг	• Совместное, сближающее вас занятие или пустая трата времени	• Супруг — лучший или единственный друг • Есть только общие друзья	• Супруг — мой защитник. Наличие общего врага укрепляет отношения	• Деятельность, приносящая совместное удовольствие • Менее важна, чем отношения с супругом	• Самооценка зависит от отношения супруга • Высокая зависимость от отношения и поведения супруга	• Идеи, которые помогают создавать и поддерживать отношения с супругом
Семья	• Совместная деятельность, связанная с семьей, или деятельность, не имеющая особого значения	• Друзья семьи или соперники • Угроза семейной жизни	• Определяются семьей • Источник силы и единения семьи • Возможная угроза прочности семьи	• Источник поддержки	• Важна для семьи, но имеет по отношению к ней второстепенное значение	• Правила, которые поддерживают силу и единство семьи • Имеют второстепенное значение по отношению к семье
Деньги	• Поглотитель финансов или свидетельство материальных затруднений	• Выбираются в зависимости от экономического положения или влиятельности	• Экономические конкуренты • Угроза экономической безопасности	• Налоговые привилегии • Рука, запущенная в ваш карман	• Самооценка зависит от размера капитала	• То, что позволяет делать деньги и управлять ими
Работа	• Пустая трата времени • Помеха в работе	• Коллеги по работе, люди, разделяющие ваши интересы • Можно обойтись без них	• Препятствие для продуктивной работы	• Важна для корпоративного имиджа • Дополнительная трата времени • Возможность установить профессиональные связи	• Определяется вашей ролью на работе	• Идеи, которые способствуют успеху в работе • Должны приспосабливаться к условиям работы

Если вашим центром является	Возможные варианты восприятия вами других сторон жизни					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**Самооценка**	**Принципы**
Обладание	• Покупки, посещение магазинов, членство в разнообразных клубах	• Личная собственность • Возможность использовать	• Воры, грабители. • Те, кто обладает большей собственностью или признанием	• «Моя» церковь — символ социального статуса • Источник несправедливой критики или одобрения	• Самооценка определяется тем, чем я обладаю • Определяется социальным статусом, признанием	• Концепции, способствующие приобретению и приумножению собственности
Удовольствие	• Смысл жизни • Основной источник удовлетворения	• Компаньоны в развлечениях	• Те, кто относится к жизни чересчур серьезно • Те, кто осуждает, нарушает спокойствие	• Неудобство, помеха для развлечений • Чувство вины, осуждение	• Инструмент получения удовольствия	• Естественные порывы и инстинкты, которые следует удовлетворять
Друг или друзья	• Возможно только в кругу друзей • В основном события социального плана	• Необходимое условие личного счастья • Принадлежать к их кругу, быть принятым и популярным имеет решающее значение	• Все, кто находится вне круга общения • Наличие общих врагов определяет смысл дружбы	• Место для общения	• Определяется окружением • Страх показаться смешным или быть отвергнутым	• Основные законы, позволяющие взаимодействовать, ладить с другими людьми
Враг или враги	• Отдых перед очередной битвой	• Те, кто сочувствует и оказывает моральную поддержку • Возможно, стали друзьями из-за наличия общего врага	• Объекты ненависти. • Источник личных проблем • Стимул к самозащите и самоутверждению	• Источник самоутверждения	• Принесена в жертву • Скована наличием врага	• Инструмент определения врага • Подтверждение неправоты врагов

Если вашим центром является	Возможные варианты восприятия вами других сторон жизни					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**Самооценка**	**Принципы**
Церковь	• «Невинные» развлечения, возможность встретиться с единоверцами • Прочие удовольствия отрицаются как греховные или как пустая трата времени	• Другие члены церковной общины	• Неверующие; те, кто не согласен с церковным учением, или те, чья жизнь ему противоречит	• Высший приоритет, путеводная звезда	• Самооценка определяется активностью в церкви, вкладом в церковь, или деяниями, отражающими церковную мораль	• Доктрины, проповедуемые церковью • Подчинены церкви
«Я сам»	• Заслуженное чувство удовлетворения • «Мое право» • «Моя потребность»	• Тот, кто меня поддерживает	• Источник самоопределения, самоутверждения	• Средство достижения собственных целей	• Самый лучший, умный и справедливый • Все средства направляются на удовлетворение личных потребностей	• Источник самоутверждения • Те идеи, которые служат моим интересам; могут приспосабливаться к моим потребностям
Принципы	• Радость практически от любой осмысленной деятельности • Истинный отдых как важная часть сбалансированного образа жизни	• Партнеры во взаимозависимой жизни • Близкие люди, с которыми делятся, которым служат, которых поддерживают	• Врагов нет, есть люди с другими парадигмами, которых надо понять и о которых надо позаботиться	• Источник верных принципов • Возможность служения и внесения личного вклада	• Уникальный, талантливый, творческий человек среди многих других уникальных, талантливых, творческих людей, который способен многого достичь, работая независимо и взаимозависимо	• Непреложные естественные законы, которые невозможно нарушить безнаказанно • Их соблюдение сохраняет цельность личности и ведет к истинному развитию и счастью

Если вашим центром является	Возможные варианты восприятия вами других сторон жизни				
	Супруг	**Семья**	**Деньги**	**Работа**	**Обладание**
Враг или враги	• Сочувствующий партнер или козел отпущения	• Убежище (эмоциональная поддержка) или козлы отпущения	• Средство борьбы с врагами или доказательство собственного превосходства	• Убежище или возможность для выхода чувств	• Орудия борьбы • Средства для защиты союзников • Пристанище, островок спасения
Церковь	• Товарищ, помощник в служении церкви или испытание вашей веры	• Место приложения церковного учения или то, что испытывает вашу веру	• Средство поддержать церковь и семью • Зло, если стоит выше служения церкви или церковного учения	• Необходима для мирской жизни	• Обладание мирскими богатствами имеет минимальное значение • Репутация и имидж ценятся очень высоко
«Я сам»	• Собственность • Тот, кто удовлетворяет и радует	• Собственность • То, что удовлетворяет потребности	• Источник удовлетворения потребностей	• Возможность «делать свое дело»	• Источник самоопределения, самозащиты и саморазвития
Принципы	• Равноправный партнер во взаимовыгодных взаимозависимых отношениях	• Друзья • Возможность служения, личного вклада и самореализации • Возможность «переписывания» сценария и изменений благодаря взаимному влиянию разных поколений	• Источник средств для воплощения разных приоритетов и реализации целей	• Возможность использовать талант и способности осмысленно и целенаправленно • Способ создания экономических ресурсов • Рабочее время должно быть сбалансировано со временем, отведенным для других занятий в соответствии с приоритетами и ценностями	• Ресурсы, наделяющие возможностями • Ответственность, объект заботы • Вторичны по отношению к людям

Приложение В

Рабочий день в Квадрате II

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Предлагаемое задание и его анализ должны помочь вам увидеть, насколько ощутимое влияние оказывает парадигма Квадрата II на ход ваших дел. Предположим, вы директор по маркетингу одной крупной фармацевтической фирмы. Начинается ваш обычный рабочий день, и вы, просматривая перечень предстоящих дел, рассчитываете время, которое займет каждое из них.

Вот как выглядит список ваших дел без определения приоритетов.

1. Вам бы хотелось пообедать с генеральным директором (1–1,5 часа).
2. Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2–3 дня).
3. Вам уже давно пора разобрать накопившиеся входящие документы (1–1,5 часа).
4. Вам нужно обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца; его кабинет в конце коридора (4 часа).
5. В адресованной вам корреспонденции содержится несколько вопросов, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 час).
6. Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся у вас на столе (0,5 часа).
7. Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на следующий месяц (2 часа).
8. Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль качества (0,5 часа).
9. Звонил кто-то из Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами (FDA) и просил, чтобы вы перезвонили ему по поводу препарата X (0,5 часа).
10. На два часа дня назначено заседание совета директоров, но вы не знаете, по какому поводу (1 час).

А теперь потратьте несколько минут и попробуйте, используя знания, полученные вами при изучении навыков 1, 2 и 3, эффективно спланировать свой день.

Предложив вам спланировать всего один день, я автоматически исключил более широкий контекст целой недели, столь существенный для четвертого уровня управления временем. Но вы сможете убедиться в силе ориентированной на принципы парадигмы Квадрата II даже в контексте одного девятичасового отрезка времени.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Рабочее расписание с 9 до 18 часов

9 ____________________
10 ____________________
11 ____________________
12 ____________________
13 ____________________
14 ____________________
15 ____________________
16 ____________________
17 ____________________
18 ____________________

Совершенно очевидно, что большинство пунктов в списке являются делами из Квадрата I. За исключением пункта 6 — ознакомления с медицинскими журналами — все остальное, похоже, является важным и срочным.

Если бы вы опирались на третий уровень управления временем, использующий приоритезацию ценностей и целей, вы бы начертили таблицу и каждому пункту присвоили букву, скажем А, Б или В, а затем при каждой букве поставили бы подпункты: 1, 2, 3. Кроме того, вы бы учли различные обстоятельства — например, удастся ли вам застать нужных людей или сколько времени уйдет непосредственно на еду во время вашего обеда с боссом. И вот, учтя все эти факторы, вы бы спланировали день.

Многие из приверженцев третьего уровня управления временем, выполняющих это задание, делают именно так, как я только что описал. Они планируют, когда и что будут делать, и, основываясь на четко сформулированных предположениях, выполняют или по крайней мере приступают к выполнению большей части из намеченных дел, а незавершенные откладывают на завтра или на другое время.

Например, большинство людей говорят, что в период между девятью и десятью утра они займутся выяснением повестки заседания совета директоров, чтобы к нему подготовиться, договорятся об обеде с боссом и позвонят в FDA. Следующие час или два они обычно планируют посвятить встрече с менеджером по продажам, заняться наиболее важной и срочной корреспонденцией и проверить слухи о партии препарата X, якобы не прошедшей контроля качества. Остаток утра посвящается подготовке к обеду с генеральным директором и/или намеченному на два часа заседанию совета директоров или решению каких-то проблем, связанных с препаратом X или продажами за последний месяц.

Послеобеденное время обычно посвящается завершению только что перечисленных дел, и/или попытке закончить работу с наиболее важной и срочной корреспонденцией, или продолжению разборки входящих

документов, а также другим важным и срочным делам, которые могут возникнуть в течение дня.

Большинство склоняется к тому, что составление сметы расходов на рекламу на будущий год и подготовку к совещанию с торговыми представителями в следующем месяце можно отложить на другой день, который, возможно, не будет столь загружен делами из Квадрата I. Оба этих дела, связанных с перспективным мышлением и планированием, явно относятся к Квадрату II. Просмотр медицинских журналов тоже откладывается, поскольку это дело из Квадрата II, по-видимому, является менее важным, чем два только что упомянутых.

Таков типичный ход мыслей тех, кто привержен третьему уровню управления временем, хотя в отношении того, что и когда будет делаться, возможны некоторые варианты.

Каким был ваш подход, когда вы составляли рабочий график для предложенных дел? Был ли он похож на подход третьего уровня? Или вы применили подход четвертого уровня, ориентированный на Квадрат II?

Подход Квадрата II

Давайте пройдемся по списку дел, опираясь на парадигму Квадрата II. Это всего лишь один из возможных вариантов, соответствующих данной парадигме, но он является хорошей иллюстрацией основанного на ней способа мышления.

Как приверженец парадигмы Квадрата II, вы понимаете, что большая часть Р-деятельности сосредоточена в Квадрате I, а большая часть PC-деятельности — в Квадрате II. Вы знаете, что единственный способ совладать с Квадратом I заключается в том, чтобы достаточное внимание уделить Квадрату II, занимаясь предотвращением кризисов и поиском возможностей и говоря категорическое нет деятельности из квадратов III и IV.

ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НАМЕЧЕННОЕ НА ДВА ЧАСА ДНЯ

Предположим, что это заседание не имеет повестки дня или вы не имеете возможности ознакомиться с ней до начала совещания. Такое нередко случается. В результате участники являются на него неподготовленными и вынуждены «стрелять навскидку». Такие совещания обычно бывают дезорганизованными и фокусируются главным образом на срочных и важных делах из Квадрата I, о которых участники совещания часто бывают плохо осведомлены. Подобные заседания обычно оборачиваются потерей времени и не приносят ощутимых результатов, часто они служат лишь удовлетворению начальственного самолюбия вашего босса.

В повестке дня большинства таких заседаний дела из Квадрата II относятся к категории «разное». И поскольку в соответствии с законом Паркинсона «работа заполняет все отведенное на нее время», на обсуждение «разных» вопросов времени не остается. А если и остается, присутствующие уже так измотаны и раздавлены грузом проблем из Квадрата I, что у них нет сил

заниматься чем-то еще.

Итак, вы можете двинуться в Квадрат II, попытавшись для начала внедриться в повестку дня этого заседания совета директоров с докладом о том, как повысить эффективность таких заседаний. Вы можете потратить утром час-другой на подготовку к этому выступлению, даже если вам дадут всего лишь несколько минут, за которые вы должны вызвать у присутствующих желание выслушать более обстоятельное сообщение на эту тему на следующем заседании. Ваше выступление должно фокусироваться на необходимости всегда иметь четко сформулированную цель для каждого заседания и хорошо продуманную повестку дня, в которую каждый из участников совещания может внести свои предложения. Окончательная повестка дня должна составляться председателем совета директоров и концентрироваться прежде всего на вопросах Квадрата II, решение которых обычно требует более творческого мышления в отличие от вопросов Квадрата I, предполагающих в большей степени механическое решение.

Вдобавок ваше выступление должно подчеркнуть важность скорейшей рассылки участникам заседания его стенограммы с указанием заданий и сроков их выполнения. Эти вопросы затем должны будут попасть в повестки дня следующих заседаний, которые нужно будет разослать участникам заранее, чтобы у них было достаточно времени на подготовку к обсуждению.

Вот что может быть сделано всего лишь по одному пункту плана — заседанию совета директоров, назначенному на два часа дня, — если взглянуть на него с позиции парадигмы Квадрата II. Для этого требуется высокий уровень проактивности, включая мужество противостоять убеждению, что сначала необходимо распланировать все перечисленные пункты. Кроме того, требуется учет интересов других людей, чтобы избежать той кризисной атмосферы, которая часто сопутствует такого рода заседаниям.

Мышление Квадрата II можно применить почти к каждому пункту нашего списка, за исключением, пожалуй, звонка в FDA.

ЗВОНОК В FDA

Учитывая характер ваших отношений с агентством, вы позвоните туда утром, чтобы затем заняться всеми проблемами, которые могут вскрыться в ходе разговора. Перепоручить этот звонок кому-то другому будет трудно, поскольку вы имеете дело с другой организацией, культура которой, возможно, соответствует Квадрату I, кроме того, поговорить хотели именно с вами, а не с вашим помощником.

Являясь членом совета директоров своей организации, вы можете попытаться напрямую воздействовать на ее культуру, но ваш круг влияния, возможно, еще недостаточно широк, чтобы реально повлиять на культуру FDA, поэтому вы просто подчиняетесь их требованиям. Если в ходе телефонного разговора обнаружится, что проблема имеет устойчивый, хронический характер, вы можете подойти к ее решению с позиций Квадрата II, чтобы предотвратить возникновение подобных проблем в будущем. Это снова потребует значительной проактивности, направленной на то, чтобы

изменить характер взаимоотношений с FDA или провести работу по предотвращению проблем.

ОБЕД С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

Вы можете рассматривать совместный обед с генеральным директором как редкую возможность обсудить некоторые перспективные вопросы из Квадрата II в неформальной обстановке. На подготовку к этому также уйдет 30–60 минут вашего утреннего времени. А может, вы решили воспользоваться этим случаем для того, чтобы наладить с боссом хорошее социальное взаимодействие и просто, без всякого плана, внимательно его выслушать. Любой из этих вариантов может предоставить прекрасную возможность для строительства ваших отношений с генеральным директором.

ПОДГОТОВКА СМЕТЫ РАСХОДОВ НА РЕКЛАМУ

Что касается этого пункта вашего графика, то вы можете вызвать двух-трех своих подчиненных, занимающихся составлением сметы на рекламу, и попросить их подготовить свои рекомендации в виде готового документа (чтобы вам осталось его только подписать) или в виде двух-трех хорошо продуманных вариантов предложений с их обоснованием, из которых вы могли бы выбрать наиболее подходящее. Это займет всего один час рабочего времени: наметить желаемые результаты, выработать основные правила, определить ресурсы и отчетность, оговорить последствия. Однако, посвятив этой работе один час, вы ознакомитесь с мнениями заинтересованных людей, которые могут иметь разные точки зрения. Если вы не использовали такой метод работы раньше, вам может потребоваться больше времени, чтобы объяснить людям, что такое «готовый документ», как добиваться синергии, используя различия, что подразумевается под хорошо продуманными вариантами предложений и под их обоснованием.

ВХОДЯЩИЕ ДОКУМЕНТЫ И КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ

Вместо того чтобы погрузиться во входящие документы, лучше потратить некоторое время, от получаса до часа ежедневно, на обучение своего секретаря, чтобы он или она могли постепенно научиться работать как с входящей документацией, так и с корреспонденцией, которая в нашем списке значится под номером пятым. Этот процесс обучения может продлиться недели и даже месяцы, пока ваш секретарь или помощник не станет по-настоящему ориентированным на результат, а не на методы.

Вы можете обучить секретаря просматривать всю корреспонденцию и входящие документы, анализировать их и самостоятельно принимать решения по какой-то части из них. Вопросы, с которыми он сам не может справиться, должны быть тщательно систематизированы, приоритезированы и переданы вам с рекомендациями или пометками для вашей дальнейшей работы с ними.

При таком подходе ваш секретарь или помощник сможет через пару месяцев обрабатывать 80–90 процентов входящих бумаг и корреспонденции, часто даже лучше, чем вы могли бы это сделать сами, просто потому, что вы сосредоточены на возможностях Квадрата II, а не погружены в проблемы Квадрата I.

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ И ИТОГИ ПРОШЛОГО МЕСЯЦА

Возможный подход к этому пункту с позиций Квадрата II заключается в том, чтобы проанализировать свои отношения с менеджером по продажам и существующее между вами соглашение об исполнении, с тем чтобы убедиться, используется ли в них принцип Квадрата II. В этом упражнении вы не найдете конкретных рекомендаций о том, что вы должны говорить менеджеру по продажам, однако благодаря ему вы можете к проблеме из Квадрата I применить одновременно подход Квадрата II — для воздействия на хронические корни проблемы — и подход Квадрата I, нацеленный на решение сиюминутных задач.

Возможно, вы могли бы научить своего секретаря решать подобные дела без вашего участия, доводя до вас только ту информацию, которая должна согласовываться с вами. Это может потребовать определенной работы, относящейся к Квадрату II, с менеджером по продажам и другими вашими подчиненными, направленной на то, чтобы они поняли, что ваша главная функция — лидерство, а не управление. Благодаря этому они наконец-то начнут осознавать, что смогут успешнее решать проблемы с вашим секретарем, чем с вами, и предоставят вам возможность заниматься лидерством — делами из Квадрата II.

Если вам кажется, что менеджер по продажам будет уязвлен тем, что ему придется иметь дело с секретарем, вам нужно будет предварительно создать с ним такие взаимоотношения, чтобы у него постепенно сформировалось доверие к подходу Квадрата II, требующему вашего обоюдного участия и более выгодного для вас обоих.

ПРОСМОТР МЕДИЦИНСКИХ ЖУРНАЛОВ

Чтение медицинских журналов — деятельность, относящаяся к Квадрату II, которую вы, возможно, захотите отложить на потом. Но от того, насколько вы в курсе последних публикаций, в значительной мере зависят ваши профессиональная компетентность и уверенность в себе. Поэтому вы можете принять решение о включении этого вопроса в повестку дня совещания с вашими сотрудниками и предложить им ввести в традицию регулярное чтение медицинских журналов. Члены коллектива могли бы изучать разные журналы и потом на собраниях рассказывать о прочитанном. Помимо этого они могли бы обеспечивать своих коллег ключевыми статьями и выдержками из статей, которые каждый из них должен прочитать и осмыслить.

ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ С ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ, НАЗНАЧЕННОМУ НА СЛЕДУЮЩИЙ МЕСЯЦ

В отношении этого пункта возможный подход Квадрата II может состоять в том, чтобы поручить небольшой группе ваших подчиненных провести анализ нужд торговых представителей. Вы можете дать им задание подготовить документ, содержащий их рекомендации, к строго определенному сроку — через неделю или десять дней, — так чтобы у вас было достаточно времени для его изучения. Для этого им может потребоваться провести опрос всех торговых представителей, чтобы выявить их реальные заботы и потребности. Они также могут провести выборочный опрос некоторых торговых представителей, составить на основе его результатов повестку дня предстоящего совещания и заблаговременно разослать ее всем участникам, чтобы они успели подготовиться к совещанию и смогли принять в нем активное участие.

Вместо того чтобы самому готовить это собрание, вы можете поручить это небольшой группе людей, представляющих различные точки зрения и осведомленных о различных аспектах проблем торговли. Дайте им возможность творческого и конструктивного взаимодействия и попросите представить вам итоговые рекомендации. Если они никогда этим не занимались, вы можете потратить часть времени на то, чтобы проинструктировать, воодушевить их, показать, почему вы используете именно такой подход и чем он выгоден для них. Делая это, вы начинаете обучать своих подчиненных мыслить на перспективу, выполнять административную работу или достигать других желаемых результатов, творчески взаимодействовать друг с другом на взаимозависимой основе и качественно выполнять работу к намеченному сроку.

ПРЕПАРАТ X И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Теперь обратимся к пункту, связанному с препаратом X, который не прошел контроль качества. Подход Квадрата II в данном случае может заключаться в изучении этой проблемы с целью понять, имеет ли она хронический, устойчивый характер. Если это так, можно поручить сотрудникам провести ее тщательный анализ и представить вам соответствующие рекомендации или же просто принять меры на основе того, что они выяснили, и доложить вам о результатах.

Конечный результат этого рабочего дня, проведенного в Квадрате II, состоит в том, что вы большую часть своего времени занимались делегированием полномочий, обучением, подготовкой к выступлению на заседании совета директоров, сделали один телефонный звонок и успешно провели деловой обед. Применяя такой подход, связанный с долгосрочными вкладами в PC, вы уже через несколько недель или месяцев покончите с необходимостью составлять график решения горящих проблем из Квадрата I.

Проводя этот анализ, вы, возможно, подумали, что предложенный подход

слишком идеалистичен. Вы, вероятно, усомнились в том, что приверженцы подхода Квадрата II никогда не оказываются в Квадрате I.

Да, я согласен, это идеалистично. Но эта книга не о навыках в высшей степени неэффективного человека; она о навыках высокоэффективного человека. А быть высокоэффективным — это идеал, к которому надо стремиться.

Конечно же вам придется тратить время и на дела Квадрата I. Даже составленные наилучшим образом планы Квадрата II порой не реализуются. Но Квадрат I можно значительно сократить до более управляемых размеров, чтобы не находиться постоянно в стрессовой, кризисной обстановке, которая негативно сказывается как на вашем здравом смысле, так и на вашем здоровье.

Безусловно, все это потребует от вас терпения и настойчивости, и не исключено, что вы не сможете прямо сейчас применить подход Квадрата II ко всем или хотя бы большинству названных пунктов. Но если вы сумеете сделать первые шаги в этом направлении в отношении хотя бы некоторых из этих дел и тем самым поможете другим и самому себе развивать мышление, ориентированное на Квадрат II, тогда со временем вы добьетесь значительного повышения эффективности.

И опять-таки я допускаю, что в условиях семьи или небольшого предприятия подобное делегирование полномочий окажется невозможным. Однако это не перечеркивает значения мышления и инициативы Квадрата II, способных дать такие интересные творческие подходы к решению проблем внутри вашего круга влияния, которые сократят кризисы Квадрата I.

Стивен Кови. Последнее интервью

За 25 лет, прошедших после публикации «Семи навыков», «круг влияния» доктора Кови разросся до размеров всего земного шара. Он консультировал королей и президентов и всеми возможными способами учил людей принципам эффективной жизни. К моменту своей смерти в 2012 году он был назван одним из самых влиятельных людей в мире, а «Семь навыков» — самой значимой книгой столетия в области самосовершенствования.

Он учил «семи навыкам» на протяжении всей своей жизни. Радикальные перемены в нашем мире пробуждали еще более глубокие проявления мудрости доктора Кови, частью которых мы хотели бы поделиться с вами здесь.

Мы предлагаем вам квинтэссенцию ответов на жизненно важные вопросы, которые доктор Кови давал в последние годы своей жизни в своих интервью или лекциях. Мы старались, как могли, свести воедино его последние мысли и выразить их его собственными словами в том, что можно назвать «Последним интервью».

Что изменилось с момента выхода первого издания «Семи навыков»?

Изменились сами перемены. Они достигли уровня, который никто из нас и представить себе не мог. Революции в технологии происходят едва ли не ежечасно. Мы пребываем в плену экономической неопределенности. Мировой баланс сил меняется стремительно. А большая часть планеты поражена террором, как психологически, так и буквально.

И личная жизнь людей также радикально меняется. Ее скорость достигла светового барьера. Мы 24 часа в сутки, по семь дней в неделю связаны с нашей работой. Раньше мы старались делать больше с меньшими затратами; теперь многие из нас стараются сами по себе сделать все одновременно.

Не изменилось и не изменится только одно — то, на что каждый может положиться, — наличие не подверженных воздействию времени универсальных принципов. Они не меняются никогда. Они применимы везде и всегда. Принципы справедливости, честности, уважения, видения, ответственности и инициативы управляют нами точно так же, как законы природы вроде силы притяжения управляют последствиями падения с крыши. Если вы ступите за край, вы упадете. Это закон природы.

Вот поэтому я и остаюсь оптимистом. Я оптимист, потому что верю в незыблемые принципы. Я знаю, что если мы будем жить по ним, они будут работать на нас.

В отличие от камня, который упадет, если бросить его с крыши, человек способен выбирать, прыгать ему или нет. Мы — не бессознательные создания, которыми играют какие-то безличные силы. Мы, люди, наделены совестью, воображением, осознанием себя и независимой волей. Это уникальные дары, которых лишены животные. Мы можем отличать правильное от неправильного. Мы можем взглянуть на себя со стороны и оценить свое собственное поведение. Мы можем жить, руководствуясь воображением, окрыляя себя будущим, которое хотели бы создать, вместо того, чтобы оставаться заложниками памяти о прошлом. И чем больше мы пользуемся этими дарами, тем больше наша свобода выбора. Мы можем выбирать, будут ли принципы работать на нас или против нас. Эта возможность выбора приводит меня в восторг.

Чтобы жить в меняющемся мире, нам нужны неизменные принципы.

Но здесь есть одна проблема. Слишком многие из нас — боюсь, больше, чем когда бы то ни было, — стараются «срезать углы», обойдя эти принципы и законы жизни. Мы хотим любви, но не хотим ответственности. Мы хотим достичь успеха так, чтобы за него не нужно было бы платить. Мы хотим одновременно оставаться стройными и съесть тортик. Иными словами, мы всегда хотим чего-то, чего у нас никогда не будет — вознаграждения за хорошую роль, которую мы не играем.

Поэтому я и написал «Семь навыков высокоэффективных людей». Я считаю, что наша цивилизация пытается сорваться с якоря этих принципов, и хочу указать на последствия такого «срыва»: что пренебрежение законами может привести только к кораблекрушению наших жизней. И я обещаю вам, что если вы подчинитесь этим законам, то в долгосрочной перспективе вас ждет процветание, личное и профессиональное.

Не потеряли ли «семь навыков» своей актуальности?

Я уверен, что сегодня «семь навыков» актуальны, как никогда.

Никто не был настолько удивлен, поражен и восхищен влиянием «семи навыков», как я. Воздействие этой книги на людей в разных странах продолжает меня поражать. Я несказанно благодарен моим друзьям и коллегам, которые взяли на себя труд жить согласно «Навыкам» и учить им других людей.

Конечно, я ничем не отличаюсь от всех остальных, кто старается практиковать «семь навыков» каждый день. Это нелегко, но это вызов, это интересно. Меня вдохновляет перспектива просыпаться каждый день, раздумывать над моей жизненной задачей, главными целями и маленькими шагами двигаться к этому. Я обнаружил, что мне сложнее всего придерживаться навыка 5: «Сначала стремитесь понять, а потом — быть

понятым». Я работал над тем, чтобы стать более терпеливым и научиться лучше слушать, и мне кажется, достиг в этом прогресса.

Жизнь по «семи навыкам» — это восхитительная непрекращающаяся борьба. Поэтому я нервничаю, когда люди говорят мне, что прочли мою книгу. Я боюсь, что они увидят во мне нечто, не соответствующее тому, что я написал. А еще я боюсь вызвать у людей мысль, что прочтение книги сразу сделает их эффективными, — и надеюсь, люди всерьез воспринимают идею о том, что покончить с «семью навыками» невозможно.

Мне очень радостно видеть, что все больше и больше жителей планеты учатся «семи навыкам» и что тысячи уже получили сертификаты для преподавания в своих собственных компаниях. Люди изучают «семь навыков» онлайн и в обычных классах более чем в 140 странах мира. Случается, что целые компании, государственные учреждения, университеты и школы принимают «семь навыков» в качестве корпоративной философии и благодаря этому достигают больших успехов.

Почему «семь навыков» продолжают влиять на людские жизни? Мне кажется, потому, что они помогают раскрыть себя с лучшей стороны. Люди, особенно молодые, инстинктивно чувствуют силу, присутствующую в «семи навыках», и в глубине души хотят большего, чем просто достичь всего самым коротким путем. Люди, теряющие себя в этом гиперактивном мире, хотят вновь обрести контроль над собственными судьбами.

«Семь навыков» возвращают людям их жизнь. Они снова обретают власть над собственным выбором. Они исследуют и открывают свои самые глубинные, самые заветные цели. Они получают инструменты, необходимые для создания и контроля своего будущего.

Сегодня мы часто слышим о «краже личности». Но самая страшная кража личности происходит не тогда, когда кто-то обманом завладевает вашими документами или вашей кредитной картой. Худшее преступление совершаем мы сами, когда забываем о том, кто мы на самом деле; когда начинаем верить, что наша ценность и личность определяется тем, насколько благополучны мы по сравнению с другими, вместо того, чтобы понять: в каждом из нас изначально заключена неизмеримая ценность и потенциал, и никакие сравнения здесь неуместны. Такая кража личности происходит потому, что мы погружены в культуру «срезания углов», где люди не хотят платить за свой успех. В семьях, среди друзей, на работе мы постоянно угождаем ложному образу себя. Когда человек изобрел зеркало, он начал терять свою душу. Отражение стало беспокоить его больше, чем истинная сущность; впоследствии он стал продуктом социального зеркала. Его центр и ценность сместились за пределы его самого.

«Семь навыков» возвращают вас обратно к вам. Они напоминают вам о вашей истинной сущности. Они напоминают вам, что вы управляете собственной жизнью. Вы — и никто другой — несете ответственность за сделанный выбор. Никто, кроме вас, не может заставить вас думать, делать или чувствовать что-то, чего вы не захотите. «Семь навыков» утверждают, что вы — программист собственной жизни и можете написать программу для своего будущего. Они учат нас тому, что жизнь — это командная игра, а

взаимозависимость, сотрудничество — это состояние более высокого порядка, чем независимость.

Перемены — это трудно. Как мне измениться?

Для совершения перемен в жизни я советую вам воспользоваться двумя подходами. Первый — жить по совести. Я много говорил о том, что пространство для выбора лежит между стимулами (тем, что происходит с нами) и реакцией (тем, что мы предпринимаем в связи с этим), и то, что мы делаем с этим пространством, определяет в конечном итоге наше развитие и счастье. Именно в этом пространстве лежат четыре человеческих дара — совесть, воображение, осознание себя и независимая воля. И главный среди этих четырех — дар совести. Часто мы находимся не в ладах с собственной жизнью потому, что насилуем свою совесть и в глубине души сознаем это. Мы можем «связаться» с ней, просто задавая себе вопросы и делая паузу, чтобы «услышать» ответы. Например, попробуйте спросить себя: что самое важное мне нужно начать делать с моей личной жизнью, чтобы это имело наибольший положительный эффект? Подумайте получше. Что приходит на ум? Теперь задайте себе еще один вопрос. Что самое важное мне нужно начать делать с моей профессиональной жизнью, чтобы это имело наибольший положительный эффект? Снова остановитесь, подумайте и поищите ответ в глубине своей личности. Если вы похожи на меня, вы сумеете распознать эти самые важные вещи, прислушавшись к своей совести — этому гласу мудрости, осознания себя и здравого смысла внутри вас.

Еще один очень важный вопрос, который вы должны задать себе, — чего сейчас требует от меня жизнь? Сделайте паузу. Подумайте хорошенько. Вы можете почувствовать, что до сих пор были слишком рассеянны, и вам надо более рационально использовать свое время. Или лучше следить за своим питанием и физической формой, чтобы меньше уставать. Или главное — наладить важные для вас отношения. Каков бы ни был ваш ответ, огромная сила и власть заключается в том, чтобы совершать перемены, одобренные вашей совестью. Если вы не будете глубоко убеждены в том, что делаете, у вас не хватит сил на то, чтобы следовать своим целям, если дорога окажется трудной. А убежденность дается совестью.

Каждый человек ведет три разные жизни: публичную, личную и внутреннюю. Наша публичная жизнь — это то, что видят другие. Наша личная жизнь — то, что мы делаем, оставаясь в одиночестве. А внутренняя жизнь — это место, куда мы отправляемся, когда нам действительно очень нужно исследовать собственные мотивы и самые потаенные мечты. Я настоятельно рекомендую развивать эту третью жизнь. Это место, где совесть может принести нам наибольшую пользу, потому что именно здесь наш разум пребывает в оптимальном состоянии, чтобы ее услышать.

Второй путь к переменам — изменить свою роль. Я всегда утверждал: если вы хотите постепенно изменить свою жизнь — меняйте свое поведение. А если вам нужны по-настоящему серьезные перемены, меняйте парадигмы —

то, как вы видите и интерпретируете мир. Изменить парадигму проще всего, изменив свою роль. Вы можете получить место менеджера нового проекта на работе. Вы можете стать матерью или дедушкой. Вы можете взять на себя новые общественные обязанности. Внезапно ваша роль меняется, и вы видите мир по-другому. Благодаря изменившейся перспективе ваше поведение меняется само по себе.

Иногда смена роли происходит под влиянием внешних факторов, например, получения новой должности. Но в других случаях мы можем изменить свою роль, просто сменив образ мыслей или наше видение ситуации. Допустим, на рабочем месте вас считают фанатиком контроля, и вы знаете, что должны начать доверять другим и не стремиться подчинить себе все процессы. Что ж, вероятно, вам стоит взглянуть на себя по-другому и переопределить свою роль, став из «надсмотрщика» «советчиком». Совершив такой сдвиг в своем мышлении, вы начнете видеть себя советчиком для своих подчиненных, которые сами принимают решения, а к вам обращаются за консультацией, а не узурпатором, стремящимся к неограниченной власти.

Меня часто спрашивают, какой из семи навыков наиболее важный? Мой ответ: тот, который дается вам труднее всего. Воспользовавшись своими дарами осознания себя и совести, постарайтесь почувствовать, на каком навыке необходимо сосредоточиться в первую очередь. Часто кратчайший путь к переменам — это выбрать одну вещь, один навык, брать на себя мелкие обязательства, связанные с этим навыком, и выполнять их. Постепенно ваша дисциплина и уверенность в себе будут расти.

Я понимаю, чем «семь навыков» могут помочь мне лично, но что, если моя компания или учреждение не практикует их?

Все начинается с личности, потому что все значимые перемены происходят изнутри наружу. Запустив процесс личных изменений, вы вскоре обнаружите, что также меняете и свою среду, так как ваше влияние растет, ваш пример вдохновляет других. Только после того, как вы начнете успешно работать над собой, вы сможете распространить перемены на организацию. Я стремлюсь к тому, чтобы внедрить «семь навыков» в культуру в широком смысле, чтобы мы смогли отойти от образа мышления, свойственного индустриальной эпохе, основанного на вертикали управления и контроля.

Эта индустриальная эра все еще коренится в нашем разуме. Для нее свойственно отношение к людям, как к вещам, которые необходимо контролировать. Такой образ мышления подразумевает, что люди взаимозаменяемы и похожи друг на друга, в то время как все мы знаем, что каждый человек обладает уникальными способностями и может внести в дело такой вклад, который не внесет никто другой. С финансовой точки зрения люди проходят по графе «затрат», вместо того, чтобы восприниматься как самый ценный актив, которым только можно обладать. Даже при

доброжелательном отношении к подчиненным вы все равно устанавливаете над ними контроль. В этом сегодня и состоит ошибка большинства организаций.

«Семь навыков» могут все это изменить. Культура «семи навыков» придает огромные силы каждому, кто подключился к ней. В этой культуре каждый человек обладает невероятной ценностью. Команды подобраны так, чтобы оптимизировать продуктивные возможности всех членов команды и нивелировать их слабые стороны, как в вокальном ансамбле, где альт не пытается занять место тенора или сопрано. Необходимы все. Ключ к успеху — в том, чтобы дать всем возможность найти собственные голоса, делать то, что им нравится и что удается, чтобы служить людям.

Я поражен тем, как «семь навыков» преобразовывают коллективы и организации по всему миру.

Например, они стали основополагающим принципом работы одной крупной мексиканской горнодобывающей компании. Все в ней, от генерального директора до шахтеров, прошли обучение по программе «Семи навыков». Каждый работник ценен. Продуктивность резко взлетела вверх, а количество несчастных случаев значительно уменьшилось, так как каждый взял на себя ответственность за результаты. Теперь обучение проходят уже целые семьи.

Я знаю: чтобы создать замечательную компанию, нужно больше, чем просто замечательные люди. Организация должна жить по принципам «семи навыков» именно *как организация*. Это означает брать на себя инициативу, иметь кристально ясные задачи и стратегию, постоянно работать над приоритетами, думать в духе «Выиграл/Выиграл» со всеми акционерами и осуществлять синергические инновации ради будущего. Мышление в духе «семи навыков» критически важно для успеха любой компании. Построение культуры «семи навыков» — это работа не только генерального директора. Это общее дело. В такой культуре каждый является лидером.

В последнее время моей страстью стало повсеместное внедрение в организационную культуру лидерства, основанного на принципах «Семи навыков». В нем задействованы все, не только руководители. Любое подлинное лидерство основано на моральном, а не формальном авторитете. Ганди никогда не занимал официальный государственный пост. Аун Су Чжи и Нельсон Мандела завоевали моральный авторитет годами, проведенными в заключении как узники совести. Всю свою жизнь я был учителем. Я никогда не занимал ответственных постов, но чувствовал большую ответственность за исполнение моей собственной миссии. Любой, кто принимает «семь навыков» всерьез, становится лидером.

Вы всегда учили тому, что люди должны думать о наследии, которое оставляют. Каково будет ваше наследие?

В личном плане, надеюсь, мое главное наследие — это моя семья, ее счастье и качество жизни. Ничто не приносит мне больше счастья и удовлетворения, чем моя семья. Она для меня важнее всего. Я согласен с наблюдением одного мудрого человека, который однажды сказал, что «никакой успех не может компенсировать неудачи в собственном доме». Действительно, работа, которую вы делаете в собственном доме, — это самая важная работа на свете. Семья имеет первоочередную ценность и заслуживает больше времени и внимания, чем ей традиционно принято уделять. Люди тратят сотни часов на размышления о стратегических рабочих вопросах, но не желают уделить хотя бы несколько часов укреплению собственной семьи.

При этом я не верю в ложную дихотомию, заключающуюся в том, что если вы успешны дома, то вы якобы не можете быть так же успешны в работе. Здесь нет никакого «или — или». При тщательном планировании вы достигнете успеха в обеих этих сферах. Успех в одной порождает успех в другой. И никогда не поздно возродить отношения в семье, если в прошлом вы пренебрегали ею.

С точки же зрения моей профессиональной деятельности, когда меня спрашивают, чем я хотел бы запомниться людям, я отвечаю очень просто — моей работой с детьми.

Не навешивайте на детей ярлыки сообразно их поведению. Вы должны видеть в них лидеров и убеждать их в этом. Быть лидером — значит признавать ценность и потенциал каждого человека, выражая это так ясно, чтобы вдохновить его разглядеть это в себе самом.

Мы можем вырастить поколение лидеров, культивируя в наших детях врожденную значимость и стремление к добру, помогая им раскрыть в себе великие силы и потенциал.

Мне радостно видеть, что тысячи школ по всему миру сегодня обу чают детей «семи навыкам», учат их, кто они есть на самом деле и на что они способны. Мы помогаем им быть честными, находчивыми, дисциплинированными, жить по принципу «Выиграл/Выиграл». Мы учим их принимать людей, которые чем-то отличаются от них, вместо того, чтобы не доверять им. Мы учим их «точить пилу», не останавливаться в своем развитии, постоянно становиться лучше и учиться новому.

Это делается через программу «Лидер во мне», которая была применена в тысячах школ по всему миру. В этих школах дети узнавали, что лидеры — это все люди, а не только горстка знаменитостей. Они узнавали разницу между первичным успехом, который является результатом реальных, честных достижений, и успехом вторичным, то есть мировым признанием, и учились ценить первичный успех. Они узнавали о том, что им дан удивительный дар выбора, что они не должны мириться с ролью жертв или винтиков в механизме.

Представьте, какое будущее нас ждет, если наши дети будут расти с глубоким осознанием этих принципов, отказываясь быть жертвами и зависимыми, будучи свободными от подозрений и необходимости защищаться, — как полностью ответственные граждане, очень серьезно относящиеся к своим обязательствам перед другими. Такое будущее

возможно.

Вот этим я и хотел бы запомниться.

Что станет с вашим делом в будущем?

По своей сути я всегда был учителем. Получив диплом, я стал преподавать и очень любил свою работу. Потом я начал осознавать мою миссию, и для меня стало ясно, что идея лидерства, выраженная в «Семи навыках» и других моих работах, — это нечто гораздо большее, чем я сам. Я понял, что если не создам организацию, которая будет транслировать и закреплять это послание, его важность и актуальность могут быть значительно снижены после моей смерти.

Чтобы избежать такого исхода, я решил открыть свое дело, создать компанию, которая по всему миру занималась бы пропагандой лидерства, основанного на принципах. Все началось с Covey Leadership Center, который затем объединился с Franklin Quest и превратился во FranklinCovey. Миссия нашей компании — создать людям, организациям и обществам условия для достижения успеха с помощью лидерства, основанного на принципах. Сегодня мы работаем более чем в 140 странах мира. Я горд миссией, видением, ценностями и деятельностью моей компании. Она делает именно то, на что я и рассчитывал. Возможно, самое главное в том, что FranklinCovey больше не зависит от меня и будет продолжать свою работу и после того, как я уйду.

Вы сказали, что ваше главное последнее слово — это «жить крещендо» [live life in crescendo]. Что это означает?

Это означает, что самая важная работа в вашей жизни всегда еще впереди. Она не должна быть за плечами. Вы всегда должны оставаться ей преданными. Уход на покой — это неправильная идея. Вы можете выйти на пенсию, но никогда не должны прекращать заниматься значимыми проектами, делом своей жизни.

«Крещендо» — это музыкальный термин. Он означает, что вы должны играть с возрастающей силой и громкостью. Противоположность ему — «диминуэндо», что означает «уменьшить громкость», быть спокойнее, осторожнее, пассивнее, скатиться до тихого нытья.

Поэтому живите крещендо! Вне зависимости от того, чего вы достигли или не достигли, вы еще должны сделать что-то важное. Не поддавайтесь искушению постоянно глядеть в зеркало заднего вида на то, что вы уже сделали; вместо этого с оптимизмом смотрите вперед. Меня воодушевляет моя будущая книга под названием «Жизнь крещендо» (Life in Crescendo), которую мы пишем вместе с моей дочерью Синтией.

Сколько бы вам ни было лет, какое бы вы ни занимали положение в жизни,

если вы будете жить в соответствии с «семи навыками», ваше дело никогда не будет окончено. Вы всегда будете стремиться к большему и лучшему — следующей захватывающей цели, лучшему пониманию, более ярким чувствам, более осмысленной любви. Прошлые достижения могут приносить вам удовлетворение, но новое большое дело всегда маячит на горизонте. Вам еще предстоит продолжать строить отношения, служить обществу, укреплять семью, решать проблемы, овладевать знаниями и создавать что-то великое.

Одна из моих дочерей как-то спросила меня, перестал ли я изменять мир, написав «Семь навыков высокоэффективных людей»? Наверное, мой ответ ее удивил. Я сказал: «Не подумай, что я себя переоцениваю, но я действительно убежден, что моя лучшая работа еще впереди».

Стивен Кови скончался 16 июля 2012 года в возрасте 79 лет, продолжая заниматься примерно десятком различных проектов. Он так и не вышел на пенсию в общепринятом смысле и до самого конца «жил крещендо». Его идеи продолжают оказывать огромное влияние, изменяя жизни школьников, топ-менеджеров и обычных граждан из разных стран, и мы вместе с ним верим, что его лучшая работа еще впереди.

О компании FranklinCovey

Миссия

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

Основополагающие убеждения

Мы убеждены, что:

1. **Человеку** свойственно стремиться к величию; человек обладает возможностью выбора.
2. **Принципы** не имеют временных рамок и территориальных границ; они являются основой долговременной эффективности.
3. **Лидерство** является сознательным выбором человека и осуществляется изнутри наружу; его фундаментом служит характер. Лидеры направляют коллективный талант людей и их устремления к достижению верной цели.
4. **Навыки эффективности** приходят только в результате последовательного применения интегрированных процессов и инструментов.
5. **Устойчиво высокая эффективность** невозможна без Р/РС-баланса — т.е. сфокусированности на результате, сопровождаемой постоянной заботой о развитии ресурсов и средств.

Ценности

1. **Приверженность принципам.** Мы страстно верим в то, к чему призываем, и стремимся являть собой образец следования принципам и правилам, которым учим других.
2. **Приверженность клиентам.** Мы никогда не отступаем от обещаний, данных клиентам. Наш успех зависит от их успеха.
3. **Уважение к человеческой личности.** Мы ценим друг друга и относимся к людям, с которыми работаем, как к полноправным партнерам.

4. **Повышение финансовой эффективности.** Мы считаем повышение финансовой эффективности необходимым условием существования нашей организации: она дает нам свободу для реализации нашей миссии и нашего видения.

Компания FranklinCovey (NYCE:FC) — мировой лидер по тренингам в сфере эффективности, использования инструментов повышения производительности и диагностики для организаций, команд и частных лиц. В числе клиентов — 90 процентов компаний, входящих в список Fortune 100 и свыше 75 процентов компаний из списка Fortune 500, тысячи мелких и средних организаций, а также множество государственных организаций и учебных заведений. Организации и частные лица могут воспользоваться продуктами и услугам, предоставляемыми компанией FranklinCovey, на корпоративных семинарах, у лицензированных консультантов, с помощью программ индивидуального обучения, на публичных семинарах, а также более чем в 140 торговых центрах и на сайте www.franklincovey.com.

Компания FranklinCovey имеет 2000 партнеров, предоставляющих профессиональные услуги, продукты и учебные материалы на 28 языках в общей сложности в 95 странах мира.

Программы и услуги

— xQ Survey and Debrief (инструмент, помогающий лидерам организаций оценить «коэффициент исполнения»)

— Семинар «Семь навыков высокоэффективных людей»

— Семинар «4 аспекта исполнения»

— Семинар «Достижение высших приоритетов»

— Семинар «Четыре роли лидерства»

— Система планирования FranklinCovey.

Об авторе

Стивен Р. Кови получил международное признание как специалист в области лидерства и семейных отношений, преподаватель, консультант по организационному управлению и автор множества работ о жизни и лидерстве, основанных на принципах, которые помогают в укреплении семей и построении организаций. Кови — обладатель степени MBA Гарвардского университета и докторской степени, полученной в Университете Бриэма Янга, где он вел курс организационного поведения и управления бизнесом, а также занимал посты проректора по связям с общественностью и помощника президента.

Стивен Кови — автор нескольких известных работ, в том числе книги «Семь навыков высокоэффективных людей», ставшей международным бестселлером. Переведенная на 38 языков, она заняла первое место в списке наиболее влиятельных книг по бизнесу XX века и вошла в десятку наиболее влиятельных книг по менеджменту за всю историю существования деловой литературы. Во всем мире продано более 15 миллионов ее экземпляров. Книги «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала», «Лидерство, основанное на принципах» и «Семь навыков высокоэффективных семей» также относятся к числу бестселлеров: общее число проданных экземпляров составило более 20 миллионов.

Как отец девятерых детей и дед сорока трех внуков Кови в 2003 г. получил Премию за отцовство, присуждаемую в рамках Национальной программы отцовства, которая, по его словам, стала для него самой важной из всех его наград. Кови также удостоен Медали колледжа Томаса Мора за заслуги перед человечеством, звания «Оратор года», полученного им в 1999 г., Премии Сикха за вклад в дело мира за 1998 г., международной премии «Предприниматель года» и национальной премии «Предприниматель года» за особые достижения в области бизнес-лидерства за 1994 г. Журнал Time включил его в число двадцати пяти наиболее влиятельных американцев. Стивен Кови, кроме того, — обладатель семи почетных докторских степеней.

Стивен Кови — один из основателей и в настоящее время заместитель председателя совета директоров компании FranklinCovey — международного лидера в области профессиональных услуг с отделениями в 123 странах мира. Сотрудники компании разделяют взгляды доктора Кови и его энтузиазм, направленный на то, чтобы вдохновлять к изменению и росту отдельных людей и организации по всему миру, наделяя их соответствующими инструментами и возможностями.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Перечень международных лицензированных офисов FC

FranklinCovey Italy
Cegos Italia SpA
Piazza Velasca, 5
20122 Milano - Italy
Management consultant: Roberto Monti
Tel: +39.2.80672417
Fax: +39.2.72001647
roberto.monti@cegos.it
FranklinCovey project Leader: Barbara Calvi
barbara.calvi@cegos.it
0039.02.80672395

FranklinCovey Nordic Approach (Nordic Region)
Tuborg Boulevard 12,
2900 Hellerup,
Denmark
Tel: +45 70226612
Fax: +45 70226712
Managing Partner: Jannick B. Pedersen,
info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk

FranklinCovey Lebanon
Starmanship & Associates
Badaro Street, Beirut,
Lebanon
Tel: 00961-1-393494
Fax: 00961-1-486451
Managing Director: Raja Haddad
Tel: 00961-3-258989
starman@cyberia.net.lb
www.starmanship.com

FranklinCovey GermanyLeadership Institut GmbHBavariafilmplatz 3D-82031 Grünwald bei MünchenTel: +49 (0) 89 45 21 48 - 0Fax: +49 (0) 89 45 21 48 - 48
info@franklincovey.de

www.franklincovey.de

FranklinCovey Switzerland
Leadership Institut GmbHBogenstrasse 7CH-9001 St. GallenTel: 41 (0) 71 277 19 33Fax: +41 (0) 71 277 19 64
info@franklincovey.ch
www.franklincovey.ch

FranklinCovey Austria
Leadership Institut GmbHKaasgrabengasse 52/1/10, A-1190 WienTel: +43 (0) 1 320 16 22Fax: +43 (0) 1 320 16 23
info@franklincovey.at
www.franklincovey.at

FranklinCovey Europe
Grimsbury Manor, Grimsbury Green,
Banbury. OX16 3JQ. UK
Tel: +44 1295 274100
Fax: +44 1295 274101
Managing Director: Mark Gamon
m.gamon@franklincoveyeurope.com
Operations: Belinda Dhami:b.dhami@franklincoveyeurope.com
www.franklincoveyeurope.com

FranklinCovey Middle East — Qiyada Consultants
Al Attar Business Tower
Sheikh Zayed Road, PO Box 53703,
Dubai, UAE
Tel: +9714 33 222 44
Fax: +9714 33 222 82
Vice President Business Development: Nagi Salib
nagy@franklincoveyme.com
Manager: Mohammed Abdelhay
mohammed@franklincoveyme.com

FCSA Organisation Services (Pty) Ltd
P O Box 5783, Rivonia, 2128, South Africa
Tel: 27-11-807-2929
Sales and Business Development Director: Adele Hall
adeleh@franklincovey.co.za
www.franklincovey.co.za
granta@franklincovey.co.za

FranklinCovey SouthAsia
Leadership Knowledge Consulting Private Limited
955, Sector 17-B, Defence Colony,
Near IFFCO Crossing, Gurgaon , (National Capital Region, New Delhi) - 122001 Haryana,India
Tel/Fax +91 124 5013032

Co-Chairman and CEO: Lavleen Raheja
lavleen@franklincoveysouthasia.com
Co-Chairman and CXO: Rajan Kaicker
rajan@franklincoveysouthasia.com
Delhi Contact Numbers: +91 9811174447, +91 9811174446
Mumbai Contact Numbers: +91 9820340000, +91 22 33678409
Bangalore Contact Numbers +91 34030302 , +91 80 51259823
Sri Lanka Contact Numbers +94 777900888

TEA-CEGOS FranklinCovey
C/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, 28036 Madrid SPAIN
Tel: +34-912 705 000
Fax: +34-912 705 001
Division Manager: Christian H. Tydén
ctyden@tea-cegos.es or franklincovey@tea-cegos.es
Marta Abad.
proyectofc@tea-cegos.es
www.tea-cegos-franklincovey.com

FCCoL Hungary Management Consulting and Training Ltd.
1134 Budapest, Lehel u. 11. Hungary
Tel: +36-1-412 1884
Fax: +36-1-412 1885
General Manager: Viktoria Nagy
Mobile telephone number: +36-20-3141493
nagy.viktoria@franklincovey.hu or office@franklincovey.hu,
www.franklincovey.hu

FranklinCovey Benelux
Ruimtesonde 3, 3824 MZ Amersfoort, Netherlands
Tel: +31 33 453 0627
Fax: +31 33 456 7636
Director: Jan Kuipers
j.kuipers@franklincovey.nl
www.franklincovey.nl
Waterstraat 1, 3900 Overpelt. Belgium
Paul Bollen
Tel:+32 11 80 12 58
Fax: +32 11 80 12 54
pbollen@franklincovey.be
www.franklincovey.be

FranklinCovey France
Conseil et Formation en Management & Leadership
11, rue Rene Jacques
F-92798 Issy-les-Moulineaux cedex 9,
France
Tel: 33 1 55 00 90 00
Fax: 22 1 55 00 95 68

franklincovey@cegos.com
Manager: Alain Duluc
aduluc@cegos.fr
Annick Allegret.
aallegret@cegos.fr
Nicolas Chaoui
nchaoui@cegos.fr
Tel: +33 6 88 05 52 13.

FranklinCovey Russia
Bryusov per, 2/14
Building 4, Moscow, 103009, Russia
Tel: +7 095 787 8577
Managing Director: Marina Shakalova
shakalova@mti.ru
Sveta Pylaeva, sp@mti.ru
Maria Skotselyas
maria_s@mti.ru

FranklinCovey Portugal
Cegoc-Tea, LDA.
Av. Antonio Augusto Aguiar
21 – 2o, 1050-012 Lisboa, Portugal
Tel: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99
Managing Director: Antonio Menzes Rocha,
amrocha@cegoc.pt
Operations Coordinator:
Alina Oliveira
AOliveira@cegoc.pt

FC PL Sp. z o.o.
Address: Wlodarzewska 33, 02-384 Warsaw, Poland
Tel: +48 22 824 11 28
Fax: +48 22 824 11 29
Main contact names with job titles: Iwona Kiwerska, Business Development Director
office@franklincovey.pl,
Iwona.Kiwerska@franklincovey.pl
www.franklincovey.pl
Tel: +48 661 666 317

FC CZECH
Ohradní 1424/2b, 140 00 PRAHA 4, Ceská Republika
Tel: +420 261 099 341
Fax: +420 261 099 343
Main contact names with job titles: Marie Hemkova
info@franklincovey.cz
www.franklincovey.cz

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

FRANKLIN COVEY HELLAS
Athens
26 Perikou Str., 115 24, P. Psixiko, Athens
Tel: +30 210 69 85 946
Fax: +30 210 69 85 947
THESSALONIKI, 19 Karolou Dil Str.
546 23, Thessaloniki
Tel: +30 2310 273 979
Fax: +30 2310 271 945
info@franklincovey.gr
www.franklincovey.gr

FranklinCovey Israel
Momentum Training, P.O.Box 469
Kfar Hess
40692 ISRAEL
Tel: +972-9-7961055
Fax: +972-9-7961055
momen-tr@inter.net.il
Aviad Goz
goz@momentumtraining.co.il
Zvi Giladi
zvi@momentumtraining.co.il

FranklinCovey Nigeria
ReStral Consulting Ltd
12th Floor, St. Nicholas House
Catholic Mission Street, Lagos, Nigeria
Thomas Igghalo
thomasighalo@restral.com
Tel: +2341 264 5885
franklincoveynig.com

FranklinCovey
Saudi Arabia
FC Qiyada Consultants, PO Box 667
Riyadh 11372, Saudi Arabia
Tel: +971 966 1 416 3328
Fax: +971 966 1 462 8526
President: Abdulaziz Kridis
akridis@qiyada.com.sa

7H BALTICS Estonia
KREUTZWALDI 22-5
TALLINN 10147
ESTONIA
Tel: 372-641-0058, -0059
Fax: 372-641-0057
Ilmar G. (Gil) Raudsep ilmar@yahoo.com

FranklinCovey Turkey
Mithatpasa Caddesi No: 1190/2
Guzelyali 35260 Izmir, Turkey
Tel: +90 232 247 5021
Fax: +90 232 247 5022
info@franklincovey.com.tr
General Manager: Hakan Sandberg
hakan.sandberg@franklincovey.com.tr
Project Coordinator: Rengin Akkemik
rengin.akkemik@franklincovey.com.tr
Business Development Manager:
Michael Norris
michael.norris@franklincovey.com.tr
Finance Manager: Mark Hunsmann
mark.hunsmann@franklincovey.com.tr

Egyptian Leadership Training & Consultancy
122, Mohie Eldin Abul Ezz Street,
Mohandesin, Giza, Egypt 12411 Tel: +(202) 336 8911 (202) 7617475
or (2010) 566 0149 Fax: +(202) 761 5181 customerservice@eltc.com.egwww.eltc.com.eg
Chairman : Hazem Hamdy
Managing Directory: Hisham El Bakry
General Manager: Ayman Soliman
Assistant Public Relations & Customer Service Manager: Lamyaa Farouk

FranklinCovey Portugal – CEGOC-TEA
Av Antonio Augusto Aguiar, 21, 2
1069-217, Lisboa
Tel: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99, +351 21 319 19 61
info@franklincovey.pt
www.franklincovey.pt
Managing Director: Morio Ceitil
mceitil@cegoc.pt
Managing Director: Antonio Menezes Rocha
amrocha@cegoc.pt
Project Assistant: Vera Santos
vsantos@cegoc.pt
Consultant and Trainer: Alina Oliveira
aoliveira@cegoc.pt

[1] Шредер Э. Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[2] Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[3] Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Птолемей Клавдий (ок. 90 — ок. 160) — древнегреческий ученый, разработавший математическую теорию движения планет вокруг неподвижной Земли. Жил в Александрии. — *Прим. ред.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Торо Генри Дэвид (1817–1862) — американский писатель, мыслитель-трансценденталист. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Фромм Эрих (1900–1980) — американский психолог и социолог. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

В предыдущих изданиях использовался перевод «общественная победа» — *Прим. ред.*

[Вернуться к чтению]

Манн Хорейс (1796–1859) — американский реформатор в области просвещения. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Мы переводим слово habit как навык в связи с тем, что предлагаемое словарями значение привычка не передает идею книги. По отношению к привычке человек может играть пассивную роль, в то время как навык требует от него активного участия. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Пейн Томас (1737–1809) — американский просветитель, участник Войны за независимость. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Джонсон Сэмюэл (1709–1784) — английский лексикограф, поэт и критик. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Холмс Оливер Уэнделл (1809–1894) — американский поэт-аболиционист, автор текстов маршей, призывавших северян к борьбе с войсками южан-конфедератов. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Аддисон Джозеф (1672–1719) — английский критик и поэт. — *Прим. пер.*
[Вернуться к чтению]

См. Приложение А.
[Вернуться к чтению]

Келлер Элен — американская писательница и ученый, слепоглухонемая от рождения, ей посвящена всемирно известная пьеса У. Гибсона «Сотворившая чудо». — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

К Пенни Дж. К. — основатель крупной сети универмагов в США. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

См. Приложение B.
[Вернуться к чтению]

Некоторые подробности этой истории изменены во избежание узнавания действующих лиц.

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Маркэм Эдвин (1852–1940) — американский поэт. — *Прим. пер.*
[Вернуться к чтению]
Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Эмпатия — сочувствие, сопереживание. — *Прим. пер.*
[Вернуться к чтению]

В античной философии «этос» — нравственность, «пафос» — душевное переживание, «логос» — слово, смысл. — *Прим. пер*

[Вернуться к чтению]

Брукс Филипс (1835–1893) — епископ американской протестантской церкви, оратор и проповедник. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Имеется в виду нашумевший в США в 70-х годах роман Алекса Хейли. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Вулф Томас Клейтон (1900–1938) — известный американский писатель, представитель так называемого «потерянного поколения». Стивен Кови имеет в виду его роман «Домой возврата нет». — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Амьель Анри Фредерик (1821–1881) — французский философ, принадлежал к французской школе философии жизни. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]

Данная книга распечатана из библиотеки "Ростелеком" пользователем "Aleksej.Popov@sibir.rt.ru"
с ip-адреса "195.112.238.27". Использование разрешено до "09.02.2019" Alpina Digital ©

Тейар де Шарден Пьер (1881–1957) — французский религиозный философ. — *Прим. пер.*

[Вернуться к чтению]